



Resumen.

Esta tesis está basada en la elaboración de un Manual de Capacitación y Adiestramiento de Personal para la Corporación MS PRIETO de la ciudad de Azogues, el mismo que servirá para mejorar el desempeño del personal. Con el objetivo de mejorar la imagen de la empresa como el capital humano de la misma. Mediante este trabajo los directivos de la empresa encontraran como lograr la capacitación de los trabajadores siempre tratando de buscar objetivos que permitan percibir que la tesis sirve para lograr mejorar el desempeño de las actividades encomendadas por cada uno de estos. Podemos también realizar un análisis del desenvolvimiento del personal y de esta forma reconocer los puntos en los cuales los trabajadores necesitan mayor capacitación. En este manual se encontraran diferentes formas de capacitación y adiestramiento del personal para que el gerente y Jefe de Recursos Humanos de la empresa para la cual vamos a elaborar el manual tengan la suficiente confianza y aceptación sobre el trabajo que estamos realizando.

Mediante la capacitación del personal podemos crear actitudes positivas, la empresa podrá realizar capacitaciones permanentes en diferentes áreas en las cuales se creen necesarias.

INDICE

CAPITULO 1:	9
EL ADIESTRAMIENTO.	9
1. GENERALIDADES.	10
1.1. CONCEPTOS.	15
1.2. CARACTERITICAS DEL ADIESTRAMIENTO	16
1.3. OBJETIVOS	17
2. CLASIFICACION DEL ADIESTRAMIENTO.	18
2.1. ADIESTRAMIENTO INFORMAL.	18
2.2. ADIESTRAMIENTO PROGRAMADO.	20
2.2.1. ADIESTRAMIENTO DE DIRECCIÓN.	20
2.2.2. ADIESTRAMIENTO AL EMPLEADO NUEVO	22
2.2.3. ADIESTRAMIENTO CONTINUO EN LA TAREA	24
2.3. ADIESTRAMIENTO EN LA ESCUELA.	24
2.3.1. ADIESTRAMIENTO EN ESCUELAS TECNÓLOGICAS	25
2.3.2. ADIESTRAMIENTO FUERA DEL TRABAJO (VESTIBULAR).	26
2.4. ADIESTRAMIENTO DENTRO DEL TRABAJO.	27
2.4.1. ROTACION PLANEADA.	27
2.4.2. LOS CURSOS DEL TWI O ADIESTRAMIENTO EN LA INDUSTRIA.	28



3.	LOS MEDIOS DE APRENDIZAJE.....	30
3.1.	MEDIOS AUDIOVISUALES.....	30
3.2.	MEDIOS VISUALES.	35
3.3.	MÉTODOS AUDITIVOS.	37
4.	NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO.....	39
4.1.	ASPECTOS GENERALES.	39
4.2.	IMPORTANCIA.	40
4.3.	TIPOS DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO.....	40
4.4.	TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO.	42
4.5.	PLANIFICACIÓN DEL ADIESTRAMIENTO.	47
4.5.1.	EL PLAN DE ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.....	47
CAPITULO 2:		49
CAPACITACIÓN.....		49
1.	GENERALIDADES.....	50
1.1.	CONCEPTOS.....	55
1.2.	IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN.	57
1.3.	OBJETIVOS GENERALES	59
1.4.	PROPÓSITO DE LA CAPACITACIÓN.	62
2.	TIPOS DE CAPACITACIÓN.	66
2.1.	SEGÚN SU MÉTODO.....	66
2.1.1.	CAPACITACIÓN INDIRECTA.....	66
2.1.1.1.	PANEL	67
2.1.1.2.	SIMPOSIO.....	71
2.1.1.3.	MESA REDONDA.....	74
2.1.2.	CAPACITACIÓN DIRECTA.....	77
2.1.2.1.	MÉTODOS CASOS	77
2.1.2.2.	CONFERENCIAS.....	81
2.1.2.3.	SEMINARIOS.....	83
2.1.2.4.	LAS CLASES.....	86
2.2.	SEGÚN SU NATURALEZA	88
2.2.1.	CAPACITACIÓN DE EJECUTIVOS.	88
2.2.2.	CAPACITACIÓN DE SUPERVISORES.....	89
3.	PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.	90
3.1.	DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE R CAPACITACIÓN.....	90
3.2.	HERRAMIENTA PARA EVALUAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	92
3.3.	EL PROCESO DE SISTEMAS DE CAPACITACIÓN.	93
3.3.1.	EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES.....	94
3.3.2.	DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.	95
3.3.3.	IMPLEMETAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.	98
3.3.4.	EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.	99
CAPITULO 3:		101
CASO PRÁCTICO		101
CAPITULO 4:		127
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		127
4.1.	CONCLUSIONES.....	128
4.2.	RECOMENDACIONES	129
4.2.	BIBLIOGRAFIA.....	130
4.3.	INDICE.....	132



Yo, Chistian Fernando Ortega Flores, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.



Yo, Chistian Fernando Ortega Flores, certifica que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.



Universidad de Cuenca



UNIVERSIDAD ESTATAL DE CUENCA
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN Y
ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL PARA LA CORPORACIÓN MS.
PRIETO”**

Tesis previa la obtención del Título de Ingeniero Comercial

Director:

Eco. Gustavo Ordoñez.

Realizado por:

Chistian Ortega Flores.

Cuenca – Ecuador

2011



Universidad de Cuenca

Las ideas expuestas en este trabajo son de absoluta responsabilidad de quien realiza la investigación.

Cristian Ortega Flores



DEDICATORIA.

Este tesis está dedicada de manera especial a mi Madre, a mi Esposa e hijo quien con su apoyo se convirtieron en el pilar fundamental en mi vida universitaria; a mis hermanos quienes de una manera u otra me brindaron su apoyo para que pueda culminar mi carrera, lo cual me permitirá ser un aporte para mi desarrollo personal y a la sociedad en la cual me desenvuelvo.

Chistian Fernando



AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial al Eco. Gustavo Ordoñez, docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Cuenca, quien con su dedicación y entusiasmo tuvo el objetivo de que la presente tesis sea culminada de la mejor manera.

De la misma manera agradezco al Lic. Cornelio Prieto Guillen Gerente General de la Corporación Ms Prieto a su digna esposa la Sra. Raquel Heras, Jefe de Recursos Humanos, y al personal de la empresa, los cuales colaboraron en la realización de la presente tesis. Mi reconocimiento para el Ing. Francisco León Reinoso, Director Administrativo de la Corporación Ms Prieto quien me supo brindar toda la información necesaria.

El Autor



Universidad de Cuenca

CAPITULO 1:

EL ADIESTRAMIENTO.



1. GENERALIDADES.

Ya que en este tiempo las empresas crecen de manera muy rápida y tienen una estructura mucho más compleja. Las necesidades referentes a la organización de personal cada día aumentan más. Tanto las empresas sean estas públicas o privadas necesitan de personal calificado para poder lograr que el trabajo se realice de la mejor forma.

En nuestro medio las empresas se desarrollan rápidamente, tanto económica como estructuralmente. ¹En toda organización, el recurso humano es un elemento fundamental para llevar a cabo sus objetivos y metas que le permitan alcanzar la misión propuesta, para ello es necesario que este recurso esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural. Por esto, surge la necesidad de toda empresa de implantar programas de adiestramiento que le permita desarrollar, capacitar y actualizar en su personal, los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes al cargo.

Dentro de este marco de referencia, el adiestramiento del factor humano es fundamental para lograr el éxito en la organización. Es por ello que el adiestramiento no es un gasto sino una inversión.

En virtud de lo anterior, es conveniente crear e implantar horizontes claros y definidos en materia de políticas de desarrollo de recursos humanos. En este

¹ SATECIA, Rio de Janeiro. Sistema de Administración y desenvolvimiento de Recursos Humanos; Reclutamiento y Adiestramiento de Personal. Rio de Janeiro, SATECIA, 1979.



Universidad de Cuenca
sentido, el Departamento de Recursos Humanos orienta sus acciones hacia el crecimiento intelectual del individuo valiéndose del desarrollo de programas que permitan diagnosticar necesidades de adiestramiento de personal para hacerlo más productivo y alcanzar niveles de excelencia exigidos por la nueva organización.

²El adiestramiento le permita a la organización mejorar la eficiencia de sus empleados, elevar su calidad de vida y productividad, así mismo se puede decir que el adiestramiento consiste en mejorar las actitudes y aptitudes de los recursos humanos permitiéndole detectar aquellas áreas que presente deficiencia en la organización.

Por tal sentido se hace cada vez necesario que la empresas implanten programas de adiestramiento porque a través de estos les permita a sus empleados satisfacer sus objetivos personales, laborales y de esta manera la empresa cuente con un personal altamente calificado, a través del aumento de la productividad, la planificación de carrera y la calidad de vida de los empleados.

Lo relevante es que los programas de adiestramiento faciliten a todo personal de la empresa la oportunidad de aprender a superarse y desarrollar su talento dentro de la organización. El adiestramiento y desarrollo de personal obedece a la impostergable necesidad de mantener una fuerza laboral eficiente y capacitada, de acuerdo a los cambios tecnológicos, a los nuevos requerimientos de cada cargo dentro de la organización y a las diversas presiones cambiantes de las actividades organizacionales modernas.

² Robbins: (1998). Comportamiento Organizacional. México; Mc Graw Hill



Algunas empresas elaboran planes anuales de adiestramiento para cada empleado, generalmente elaborado con base en evaluaciones y desempeños y planes de carrera. Muchas empresas invierten cantidades significativas de dinero para el adiestramiento de sus empleados y para que los resultados obtenidos sean los más satisfactorios es necesario además de la calidad de los cursos y programas de adiestramiento, que todas las actividades realizadas sean oportunas y pertinentes; es aquí donde se observa la vital importancia del presupuesto de adiestramiento, pues esta señala las metas a alcanzar por la empresa en cuanto al entrenamiento realizado a los empleados, todo esto mientras coordina las actividades realizadas y permite verificar los resultados obtenidos.

El desarrollo personal tendrá que ir de la mano por la conveniencia del desarrollo total de la organización, es decir, encaminado hacia el logro de las metas de la empresa, en su forma más amplia, pero no hay que olvidar que, por muy bueno que sea el potencial y las cualidades particulares, que detecte cualquier supervisor, se verán siempre influenciadas por las circunstancias imperantes. Las cuales justamente son las que tienen que contrarrestar o aprovechar según el caso, de la organización; mediante el adiestramiento y el desarrollo personal.

En las civilizaciones primitivas al adiestramiento se le conoció como - Aprendizaje -, y se refería a que tanto las habilidades y conocimientos solo podían ser transmitidos mediante la instrucción directa por esta razón que se desarrolla un sistema de aprendizaje en donde una empresa experimentada pasa sus conocimientos y habilidades a un novato, luego de un tiempo se convierte en un obrero. En la actualidad el término que lo define es el “Adiestramiento”, que fue aceptado como sinónimo de conocimiento, habilidades y desarrollo de aptitudes que es necesario para el mejor desempeño en el trabajo que desempeñen.



Básicamente este sistema de investigación consiste en el intercambio de información que facilita el comportamiento en la empresa y se adapta rápidamente a las circunstancias que se presenta diariamente en la empresa. Este objetivo está siempre presente cuando el principal objetivo del adiestramiento es mejorar los conocimientos del individuo, en relación a las tareas que se le asignen.

La formación del individuo es básicamente considerada con la información cultural sistemática, la cual le permite al individuo dentro de una organización lo siguiente:

- Nos permite ser instruidos en aquellos comportamientos que son inherentes a su tarea.
- Garantiza el correcto funcionamiento de la misma.

No sirve de nada el análisis de las necesidades del adiestramiento si solo se toma en cuenta las necesidades de la empresa. Tampoco sirve si el individuo lo toma solo como conocimiento y solo es viable o efectiva cuando se lo aplica en sí mismo; es decir, que se ocupe de la reacción del sujeto adiestrado, la misma puede ser positiva o negativa.

El empleado siempre se preguntara los beneficios que obtiene mediante el adiestramiento, esta será positiva siempre y cuando el adiestrado considere que el aprendizaje de mayores habilidades de como resultado beneficios personales directos lo cual mejora la experiencia laboral del individuo. Así no encuentre el beneficio económico que quiere obtener. El adiestrado puede tener una aceptación por el adiestramiento por la razón que puede obtener mayor experiencia y conocimientos lo cual le podrían llevar a nuevos trabajos que le brindan un prestigio social y personal.



El adiestramiento está importante como la selección, ambas actividades se complementan entre sí, si no se realiza la una, la otra no tendrá éxito, ya que al seleccionar un empleado debe de comprobarse que el individuo contratado tenga la suficiente inteligencia y aptitudes, así como la actitud adecuada para ejercer un cargo, la empresa una vez que contrata una persona tiene la obligación de adiestrarlo en las destrezas y los conocimientos indispensables para que cumpla bien su trabajo.

Uno de los factores que pueden complicar los requisitos de adiestramiento es crear un programa de adiestramiento sin advertir en la necesidad de inculcar determinados conocimientos y habilidades que cumplan con las necesidades de la empresa esto generalmente tiene poca probabilidad de éxito. También la falta de comunicación por medio de los altos mandos o la falta de adiestramiento a los mismos, ocasionando confusión dentro del ambiente laboral y creando un caos debido a la falta de información.

Las necesidades del adiestramiento del individuo, surgen como consecuencia de haber encontrado deficiencia en el análisis de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, al compararlas con las requeridas por el trabajo. Esta es una labor que el supervisor debe de hacer continuamente, el encargado de la actividad de adiestramiento en una empresa debe recoger de los supervisores la información acumulada, y con ella estructurar el programa anual de entrenamiento de personal. Para obtener esa información, dentro del proceso de detección de capacitación, es necesario que los gerentes, supervisores y/o mandos medios tengan un adiestramiento adecuado ya que en muchas organizaciones surge el problema de las personas de alto mando tienen poco conocimiento lo que crea un ambiente de duda dentro de la organización. Por esta razón es de gran importancia el adiestramiento al alto mando.



Cada año se integra a la fuerza de trabajo muchos millones de personas. Sin embargo, esta enorme provisión de mano de obra no significa que debe hacerse a un lado toda preocupación respecto a la escasez de trabajadores. De hecho buena parte de esa fuerza humana estará constituida por mujeres. Se calcula dentro de los próximos diez años, una de cada tres personas será del sexo femenino.

Como conclusión podemos decir que el sistema de adiestramiento consiste en la transferencia de conocimientos y aptitudes, por esta razón el adiestrador debe tener claro cuáles son las aptitudes y conocimientos las mismas que deben de estar acorde a los políticas de la empresa.

1.1. CONCEPTOS.

Para una mayor comprensión podemos citar algunos conceptos de lo que se dice que es el adiestramiento:

- ³El adiestramiento personal es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en una persona las habilidades, los conocimientos y las destrezas necesarias para desempeñar un trabajo en forma eficiente. Se supone que el adiestramiento completa el proceso de selección, al instruir al nuevo empleado sobre las características propias del trabajo.
- **José Manuel Madriz Díaz** ⁴Definimos al adiestramiento como un proceso educacional mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Podemos decir entonces, que el adiestramiento es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos, ya sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización,

³ <http://definicion.de/adiestramiento/>

⁴ José Manuel Madriz Díaz. <http://1985jmmd.blogspot.com/2009/06/que-es-adiestramiento.html>



Universidad de Cuenca
su política, etc. En segunda medida, implica un desarrollo de habilidades, entendiendo como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

- **C. Sherman**⁵ Adiestramiento es una actividad de la Administración de Personal destinada a formar, capacitar o desarrollar las capacidades, aptitudes, destrezas, habilidades y conocimientos de las personas.

Luego de analizar las definiciones nombradas anteriormente me di cuenta:

- Que el adiestramiento está encaminado a mejorar las capacidades, aptitudes, destreza, habilidades del personal.
- Se debe tomar en cuenta tanto las aptitudes y destrezas de los trabajadores.
- El adiestramiento está relacionado en forma directa al cargo que va ocupar dentro de la organización.
- El adiestramiento es un proceso en el cual se mejora las habilidades y conocimientos.

1.2. ⁶CARACTERITICAS DEL ADIESTRAMIENTO

Podemos citar las siguientes características que se tiene sobre el adiestramiento:

- Es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo.
- El adiestramiento de personal, además de completar el proceso de selección, ya que orienta al nuevo empleado sobre las características y

⁵ Chruden, Hubert y Sherman, Arthur. Adiestramiento de Personal. Pág. 312.

⁶ Davis y Newtron. Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw Hill.



Universidad de Cuenca
particularidades propias del trabajo, ofrece al trabajador la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos, a tono con el avance de la época.

- El adiestramiento debe poner énfasis tanto al alto mando como a los mandos medios y bajos.
- El costo del adiestramiento no debe de ser asumido por el trabajador.
- El adiestramiento debe de estar enfocado a las tareas que debe desarrollar el trabajador en su puesto de trabajo.

1.3. OBJETIVOS

Hoy en día el adiestramiento va mucho más allá de buscar el beneficio económico de la empresa, también busca mejorar las aptitudes y conocimientos del trabajador.

Podemos enumerar los siguientes objetivos:

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.



- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión del adiestramiento.
- Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renunciaciones, destituciones y otros.
- Reducir el costo de aprendizaje.
- Promover el mejoramiento de las relaciones públicas de la institución, y de los sistemas de comunicación internos.

2. CLASIFICACION DEL ADIESTRAMIENTO.

El adiestramiento se divide en dos partes las cuales son:

- Adiestramiento Informal.
- Adiestramiento Programado.

2.1. ADIESTRAMIENTO INFORMAL.

Por la general este adiestramiento se da en todas la empresas o industrias, básicamente sucede cuando los mandos tanto altos como medios imparten sus conocimientos, experiencia, ideas, y aptitudes. Lo que expresa básicamente este tipo de adiestramiento es que todos los mandos de las empresas son considerados como adiestradores y merece un reconocimiento de los altos mandos.



Por ejemplo un administrador de una empresa, tiene a su cargo el aprovisionamiento, el equipo y el personal. El desempeño de su grupo de trabajo depende de la capacidad de sus miembros y del interés que ponen en el trabajo.

Este tipo de adiestramiento es parte del diario vivir en el trabajo. No se requiere intempestivamente o sólo cuando cambian los métodos de trabajo. Si uno se pone a observar a los empleados en sus puestos, sus necesidades de adiestramiento saltan a la vista. Si conocemos las necesidades de cada trabajador, podemos comprender el tipo de adiestramiento que debe proporcionarle y no le será difícil poder sacar los datos necesarios para poder analizar los puntos donde el personal necesita enseñanza.

También podemos considerar:

- Las necesidades de adiestramiento estarán basados en la escasez de mano de obra calificada, los niveles de productividad que la empresa necesita, el potencial que quiere obtener mediante el adiestramiento.
- Encontrar los puntos en los cuales se debe desarrollar las habilidades psicomotoras y ver los enfoques en los cuales se deben crear mayores objetivos institucionales.
- Como motivar el estudio continuo mediante la curiosidad y relato de experiencias.
- Reacciones de los empleados a los diferentes tipos de adiestramiento.
- Tratar de ver las necesidades de la empresa para poder implantar un sistema de evaluación de todo proceso de entrenamiento que permita la auto adaptación y continúa mejoría, así como mantener los objetivos del adiestramiento orientados hacia los objetivos de la organización.



- Ver las necesidades de productividad/servicio que tiene la empresa
- Ver si lo podemos resolver mediante el adiestramiento o la capacitación.

La buena aplicación de los elementos mencionados anteriormente depende de las normas o políticas que mantenga la empresa las cuales deben de estar informados todo los directivos tanto del alto mando y los diferentes departamentos de la empresa con lo que tratamos que todo empleado se desempeñe de mejor manera.

Todo esto dependerá del acceso que tengan los mandos de la empresa a la información que se necesita, para que todo se desarrolle de forma correcta el adiestramiento; también de factores como son: técnicas de adiestramiento a utilizar, la orientación de los administradores para que cumplan los objetivos establecidos.

2.2. ADIESTRAMIENTO PROGRAMADO.

Dentro de este tipo de adiestramiento podemos encontrar a la siguiente clasificación:

- Adiestramiento de Dirección.
- Adiestramiento al Empleado Nuevo.
- Adiestramiento continuo en la tarea.

2.2.1. ADIESTRAMIENTO DE DIRECCIÓN.

Cada día se siente más la necesidad de entrenar a todos los niveles de la empresa, en especial al de la alta dirección.



Antiguamente el insinuar que los directores de una empresa necesitaban perfeccionarse profesionalmente y entrenarse era algo insólito. En la actualidad tener un personal que esté al tanto de las necesidades de la empresa es muy importante para la empresa. Es por esta razón que se debe tener mucho cuidado en el reclutamiento de los supervisores y demás personal para la empresa; por lo general un Supervisor calificado que sepa de las necesidades de la empresa debería tener las siguientes características:

- Conocimiento de los puestos de trabajos a los que está a cargo.
- Potencial para poder supervisar las tareas que realizan los diferentes trabajadores a su cargo.
- Saber hasta qué punto son sus responsabilidades.
- Tomar decisiones acertadas dentro de su área de mando.
- Capacidad para poder lidiar con los problemas que se presentan en la empresa o entre los trabajadores, tener fácil captación de lo que quiere los altos mandos de la empresa.
- Mantener las mejores relaciones con los trabajadores a su cargo (subalternos) para de esta forma ganarse el respeto y disciplina de los mismos.
- Obtener el mejor desempeño de los trabajadores (subalternos) que están a cargo de dicho supervisor.

Ya seleccionado a los diferentes supervisores mediante el reclutamiento se realizara un programa de Adiestramiento que los capacite para que de esta forma sepan asumir de la mejor manera el puesto a desenvolver el cual tendrá como objetivo:



- Adiestramiento en métodos técnicos y económicos.
- Entrenamiento en la administración de personas.

El adiestramiento a los funcionarios de alto nivel, es básicamente la instrucción que se recibió en las escuelas de tercer nivel, así como también seminarios que son dictados por diferentes empresas en diferentes campos de los Recursos Humanos.

Para realizar este tipo de adiestramiento es utilizado el adiestramiento “Grupos de estudio”, en los cuales se congregan los mandos altos y medio de la empresa, los cuales tienen tareas o áreas similares para intercambiar sus experiencias, métodos recursos y otros. En tales espacios se deben establecer un flujo informativo precisando objetivos, expectativas, dinámicas, metodología, aspectos organizativos y el código para el análisis. Este tipo de formación podría ser muy útil ya que de la experiencia de los individuos o grupos se enriquece el trabajo y se comparten vivencias muy significativas.

2.2.2. ADIESTRAMIENTO AL EMPLEADO NUEVO

Básicamente este tipo de adiestramiento conocido también como – inducción – hace reseña a que los nuevos trabajadores por más que tengan un vasto conocimiento, cuando presta los servicios en una empresa nueva necesitan una colocación y explicación de las funciones que va a desempeñar en su nuevo puesto de trabajo y saber las normas y políticas con las que funciona la empresa y su puesto de trabajo, también necesita conocer a todo el personal que va a trabajar en su área.

En lo que se enfoca este tipo de adiestramiento es que el mejor lugar para instruir al trabajador es su puesto mismo de trabajo. Los que están facultados a



Universidad de Cuenca
enseñar según este tipo de adiestramiento son ejecutivos del alto mando o personal que este enfocado a este tipo de adiestramiento. En el caso de no contar con una persona encargada directamente con la inducción del nuevo personal el que debe desarrollar este trabajo es el jefe inmediato ya que son estos los que conocen de mejor manera el lugar de trabajo.

Podríamos decir que básicamente el tiempo de duración de la inducción del personal depende básicamente de dos puntos:

- La experiencia obtenida durante su vida laboral,
- Y el conocimiento adicional que debe adquirir para poder desempeñar el trabajo encomendado.

La principal función del adiestrador es la de apresurar el aprendizaje del nuevo trabajador, de que adquiera en el menor tiempo posible todos los conocimientos que requiere para poder ejecutar el puesto que va a desempeñar para esto se debe de tener en cuenta la técnica correcta para el adiestramiento.

El instructor debe primeramente manifestar como se debe de realizar el trabajo y como esperamos que lo realice, todo esto debe de estar combinado tanto con lo teórico como con la práctica para que el adiestramiento sea de una forma más clara. El adiestramiento tendría que volver a ser indicado para que de esta forma las cosas indicadas sean captadas de una forma más clara. Las indicaciones deben de ser las necesarias hasta que el adiestrador sepa de forma correcta lo que tiene que hacer y cómo hacerlo.

Si tomamos en cuenta todos estos puntos, los propósitos que buscamos alcanzar con este tipo de adiestramiento se cumplirán de la mejor manera y en forma eficaz para que el trabajador de esta forma desempeñe en forma correcta su puesto.



2.2.3. ADIESTRAMIENTO CONTINUO EN LA TAREA.

El adiestramiento de personal no tiene que enfocarse solo al personal nuevo sino a toda la estructura organizativa, el adiestramiento tiene que ser continuo para de esta forma poder corregir todos los errores y equivocaciones que los empleados realizan continuamente en su puesto de trabajo aun a la experiencia que han adquirido. En muchas ocasiones la deficiencia que le empleados realizan en el trabajo se dan por diferentes razones como son:

- Por fallas administrativas (Supervisión)
- Falta de experiencia en el puesto y adquisición de defectos durante la inducción.
- Problemas que pueden ser Sociales, Económicos e Intrafamiliares.

Por estas razones se deben de implantar o tomar medidas de adiestramiento correctivas que ayuden a remediar dichos problemas.

Como conclusión podemos decir que este tipo de adiestramiento tiene que ser continuo ya que es esencial para el correcto desenvolvimiento de los empleados, el adiestramiento continuo tiene otra finalidad que es la de perfeccionar la aptitud lo que llevara a que los empleados se esmeren por poder mejorar, lo que les ayudara en el afán de conseguir escalar de posición en la estructura organizativa de la empresa.

2.3. ADIESTRAMIENTO EN LA ESCUELA.

Este tipo de adiestramiento se basa específicamente en la enseñanza fuera de la empresa, son entidades que están creadas básicamente para brindar el servicio de enseñanza en el área requerida por las empresas.



Este adiestramiento se usa básicamente para los entrenamientos que tienen que ver con dos puntos importantes que son:

- Trabajos que tienen que ver con la producción.
- Trabajos en el área Administrativa (Oficina)

Con este tipo de técnica permite al instruido o inspector encontrar de manera más rápida las deficiencias que se dan en los empleados nuevos, para poder corregir de la manera más rápida y factible los problemas de aprendizaje que se dan entre los trabajadores nuevos. Permitiéndole al trabajador nuevo que se pueda desenvolver sin presiones el trabajo encomendado.

Este tipo de adiestramiento se puede ejecutar de dos maneras concretas las cuales son:

- Adiestramiento en Escuelas tecnológicas.
- Adiestramiento Fuera del trabajo.

2.3.1. ADIESTRAMIENTO EN ESCUELAS TECNÓLOGICAS

Se basa específicamente en el adiestramiento que brindan Entidades Técnicas que están fuera de la empresa, estas tienen como objeto brindar el adiestramiento a los trabajadores para que desempeñen de la mejor manera el puesto que están ejecutando.

Siempre existen necesidades específicas en las cuales necesitan conocimientos específicos que no se encuentran dentro de la empresa, o sea que necesitan adiestramiento en materias específicas básicamente este tipo de adiestramiento sirve para intercambiar ideas y alternativas, inclusive pudiendo integrar experiencias de diferentes trabajadores de otras empresas esto



Universidad de Cuenca
significa un estímulo al cambio de ideas y puntos de vista y conocer nuevos procesos de trabajo. El éxito de este tipo de adiestramiento se basa en que la persona que recibió el adiestramiento lo transmita en la empresa lo que ha aprendido fuera de ella. La relación entre las Instituciones Académicas o Universidades han brindado una gran ayuda en nuestro medio, entre estos podemos citar los siguientes:

- **SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación):** su objetivo principal es de instruir en todas las áreas posibles a los trabajadores de las diferentes empresas de nuestro medio.
- **Universidades:** por lo general son instituciones tanto privadas como públicas que brindan el servicio de adiestramiento en áreas más concretas que tiene que ver con materias como: Economía, Derecho, Administración Empresarial, etc.

2.3.2. ADIESTRAMIENTO FUERA DEL TRABAJO (VESTIBULAR).

Este tipo de adiestramiento se utiliza cuando se ejecuta una labor difícil requiere una instrucción especial, fundamentalmente este tipo de adiestramiento es creado dentro de las empresas, las mismas que pueden ser escuelas de aprendizaje que son creadas específicamente para entrenamiento rápido de los empleados u obreros nuevos, hasta Institutos Ejecutivos o Administrativos que estén reconocidos para que puedan emitir títulos. Se refleja claramente que este adiestramiento se caracteriza por tener una instrucción especializada.

Se hace una gran inversión en lo se refiere a activos fijos como son los edificios y equipos de oficina, se utiliza para puestos que requieren mucha rotación o cuando la empresa está en una expansión constante. Permite que la persona la



Universidad de Cuenca
que recibe la capacitación se enfoque en el adiestramiento que está recibiendo, sin obstaculizar el proceso normal de las tareas.

2.4. ADIESTRAMIENTO DENTRO DEL TRABAJO

Se especializa en el adiestramiento dentro de la empresa, es decir cuando el proceso de instrucción se realiza en mientras el empleado labora, el objetivo principal es el de producir y el objetivo secundario es el de enseñar. Este adiestramiento tiene como objeto principal el mejor desempeño del personal aún menor costo y en el menor tiempo posible.

Existen dos tipos de adiestramiento que especificamos a continuación:

2.4.1. ROTACION PLANEADA

Consiste en preparar a un trabajador o empleado el cual debe tener un adiestramiento desde los puestos de bajo mando, con el objetivo de que le sirva para tenga experiencia en el puesto que va asumir. El éxito de esta forma de adiestramiento se basa en dos puntos esenciales:

- Tener un método en el cual se indique todos los trabajos que tiene que realizar el trabajador
- Cualidades tanto de los inspectores o supervisores y del personal que este en adiestramiento
- También en qué tipo de actividad ocupan el tiempo libre los trabajadores.

Esta técnica de rotación es natural en toda empresa ya que están expuestas a muchos cambios planificados y no planificados, cuando el personal está



Universidad de Cuenca
correctamente capacitado en todas las áreas de trabajo, el gerente o dueño de la empresa se contribuyen en los siguientes aspectos:

- Cuenta con personal calificado el cual podrá cubrir los puestos de trabajo que quedan vacantes por diversas situaciones.
- La oportunidad de progresar y superarse en las diferentes posiciones del trabajo.

En conclusión podemos indicar que este tipo de adiestramiento ayuda al empleado a tener una amplia práctica y adiestramiento en general, lo cual causa que los trabajadores adquieran mejores conocimientos permitiéndoles ascender dentro de la empresa.

2.4.2. LOS CURSOS DEL TWI O ADIESTRAMIENTO EN LA INDUSTRIA.

⁷La principal función del Adiestramiento en la industria se basa en la preparación de un gran número de empleados para la industria, en el menor tiempo posible su amplitud de servicio es mucho más amplia ya que pueden servir para el adiestramiento en el trabajo de oficina.

El adiestramiento se basa en “aprender el trabajo realizándolo”, los empleados que son adiestrados nunca son más de 8 o 12 los mismos que intercambian los conocimientos entre sí.

⁸Con este tipo de adiestramiento lo que se logra es:

- Los procedimientos que se requieren para el adiestramiento, las precauciones que se deben de tomar y los niveles de calidad que se quieren alcanzar, para que la empresa funcione de mejor manera.

⁷ Brown, J.A.C: Psicología en la Industria. Fondo de cultura económica. México, 1958.

⁸ Dessler, Gary, Administración de Personal, sexta Edición, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1994.



- El instructor se entera de las cualidades que tiene el trabajador, trata de hacerlos sentir como en las funciones que está desempeñando, le explica lo importante que es su función y el trabajo que ejecuta, la correcta forma de hacer su trabajo.

CONCLUSION:

Analizadas todas estas formas de adiestramiento encontramos que cada una de ellas tiene sus ventajas y desventajas, a mi manera de pensar creo que si queremos el mejor desenvolvimiento del personal en la empresa tendremos que aplicar al adiestramiento dentro del trabajo siempre y cuando se trate de una empresa pequeña lo que permite que el adiestrado mejore tanto sus habilidades como conocimientos. Lo que le permite al adiestrado un desarrollo individual a un menor costo y tiempo.

Analizado los medios de adiestramiento el siguiente punto sería tratar y conocer los medios de aprendizaje con los cuales podemos llegar al adiestrador. Los tipos de medio son muy variados los cuales sirven para formar, educar, es decir tener contenidos específicos cuya finalidad es la adquisición de conocimientos por parte del espectador. Cuando más se aplique este tipo de medios más eficaces serán los mismos.

Gran parte de las empresas se basa en estos tipos de adiestramiento a los que se les añade diferentes sistemas nuevos para que los conocimientos lleguen de mejor manera al captador, se debe de tener claro que las empresas necesitan de estos medios para funcionar, pero tampoco pueden valerse de los mismos y dejar de lado a los instructores.

La divergencia que existe entre los que el alumno aprende y lo que el instructor enseña no es muy profundo debido a la falta de medio de comunicación



Universidad de Cuenca
adecuado, por lo tanto con este tipo de medios podemos aprender de manera más adecuada como: mirar, tocar, oír, etc.

3. LOS MEDIOS DE APRENDIZAJE

Según Forlan, los medios de aprendizaje se pueden clasificar de la siguiente manera:

Criterio	Tipo		Explicación	Ejemplo
Grado de participación de Emisor y Receptos	Recíproca		Cambio continuo de papeles entre E y R	Diálogo, conversación,...
	Unilateral		Solo se da un ciclo comunicativo, sin intercambio	Cartel publicitario, anuncio TV, etc.
Tipo de E y R	Interpersonal		De persona a persona: lenguaje oral especialmente	Conversación
	Colectiva o de masas		Cuando el receptor es una colectividad	TV, radio, cine, etc.
Tipo de código	Lenguaje Verbal		A través del lenguaje natural	Comunicación oral y escrita
	Lenguaje no verbal		Códigos audiovisuales	Señales, cine, fotografía, sonido...
Tipo de mensaje	Privada		Es cerrada, no trasciende el ámbito personal	Conversación, carta
	Pública		Es abierta, se dirige a un público	Cine, TV, anuncio, comunicado, noticias, etc.
Naturaleza del canal	Fisiológico	Táctil Auditivo Visual		Comunicación verbal, lenguaje de signos, etc.
	Técnicos	Audiovisuales	Canales electrónicos, digitales o fotoquímicos que transportan la señal a través del espacio y del tiempo	Radio, TV, registro sonoro, registro fotoquímico, registro cinematográfico, registro electrónico, registro digital.

Podemos clasificar los medios de comunicación de la siguiente manera:

- Medios Audiovisuales.
- Medios Visuales.
- Medios Auditivos.

3.1. MEDIOS AUDIOVISUALES.



⁹Los Medios Audiovisuales son los medios de comunicación social que tienen que ver directamente con la imagen con la fotografía y el audio. Los medios audiovisuales se refieren especialmente a medios didácticos que, con imágenes y grabaciones, sirven para comunicar un mensaje especialmente específico.

Mientras que la comunicación interpersonal se realiza cara a cara, directamente, sin intermediarios, de manera inmediata y con un grupo reducido de personas, la comunicación de masas o a través de tecnologías, es indirecta, inmediata, transmitida a través de espacio, tiempo o de espacio – tiempo.

La comunicación indirecta se caracteriza por muchos tipos de concepciones en la relación – tiempo espacio. La distancia puede ser: temporal (señales, palabra emitida); especial (telefónica, comunicación radiofónica y televisada en directo, videoconferencia, comunicación on line a través de internet).

Es un proceso comunicativo indirecto el emisor y el receptor están unidos por un medio tecnológico: la imprenta, la radio, la televisión, una videoconferencia o Internet. Los mensajes que se articulan a través de la mayoría de estos medios suelen transmitirse en una sola dirección y de forma unilateral, a veces motivada por limitaciones del propio medio y otras por la propia concepción comunicativa del emisor del mensaje que refuerza este tipo de modelo. Hay pocos medios que permiten la interactividad en tiempo real: la videoconferencia y la comunicación a través de Internet.

El lenguaje audiovisual, como el lenguaje verbal que utilizamos ordinariamente al hablar o escribir, tiene unos elementos morfológicos, una gramática y unos recursos estilísticos. Está integrado por lo tanto por un conjunto de símbolos y

⁹ Fischer Laura y Espejo Jorge, Mercadotécnica, Tercera edición, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 360 al 376.



unas normas de utilización que nos permiten comunicarnos con otras personas.

Sus características principales son:

- Es un sistema de comunicación multisensorial (visual y auditivo) donde los contenidos icónicos prevalecen sobre los verbales.
- Promueve un procesamiento global de la información que proporciona al receptor una experiencia unificada.
- Es un lenguaje sintético que origina un encadenamiento de mosaico en el que sus elementos sólo tienen sentido si se consideran en conjunto.
- Moviliza la sensibilidad antes que el intelecto. Suministra muchos estímulos afectivos que condicionan los mensajes cognitivos.

Los medios más utilizados son: la televisión y las películas.

Las películas: básicamente tiene una relación directa con televisión, pero tiene una gran diferencia con lo que tiene que ver el adiestramiento del personal:

- Las películas pueden ser usadas las veces que sean necesarias sin ningún tipo de prohibición.
- La película tiene contenido que motiva al aprendizaje, también tiene información sobre como son los procesos de trabajo y como se los deben de ejecutar, provoca interés, desarrolla las actitudes todas las cualidades mencionadas sirven para cumplir todos los objetivos trazados por la empresa.



Universidad de Cuenca

Este medio tiene la gran ventaja de ofrecernos una comunicación multisensorial (visual y auditivo), las imágenes tienen movimiento, una desventaja de este medio de producción es el costo de la producción de la misma.

En el adiestramiento del personal existen varios tipos de películas entre las cuales tenemos: animadas, científicas técnicas, documentales, instructivas, informativas.



Grafico 2. Adiestramiento de Personal mediante Películas.

La televisión: la palabra televisión proviene del griego – tele (distancia) y del latín – Visio (visión). La televisión ofrece la posibilidad de ver imágenes desde una gran distancia. Las diferentes tecnológicas que se utilizan están determinadas por los adelantos técnicos, las decisiones de mercado, los niveles socioeconómicos y los criterios políticos. Las tecnologías utilizadas son: televisión análoga, por cable, satelital y digital.

La televisión es uno de los grandes constructores de la realidad, no sólo por la cantidad de horas que las personas les destinan, sino también por los modelos y formas de socialización que trasmite. Su utilización en el aula resulta



fundamental cuando se abordan temáticas como la capacitación y adiestramiento del personal.

Se puede llevar de manera rápida los hechos a las personas que están siendo adiestradas.

Este tipo de medio audiovisual ayuda de una manera concreta en el adiestramiento del personal, básicamente podemos clasificarlos de la siguiente manera:

- Televisión de circuito cerrado, planeado y producido para el adiestramiento de personal.

Televisión de circuito cerrado: en este tiempo si ha vuelto una ayuda este tipo de sistema de comunicación su utilización se ha vuelto común en la mayoría de las empresas, básicamente la utilización de este tipo de medio es conectar a varios edificios en circuito cerrado, otra ventaja de este medio es que las transmisiones pueden ser en vivo desde cualquier parte del mundo.



Grafico 2. Adiestramiento de Personal Mediante Circuito Cerrado



3.2. ¹⁰MEDIOS VISUALES.

Para apreciar la importancia de los medios visuales se presenta una tabla en la cual se indica el porcentaje que tiene cada sentido del ser humano:

- Vista..... 75%
- Oído..... 13%
- Olfato.....
- Gusto..... 12%
- Tacto..... 5%

Podemos observar que los procesos sensoriales forman más del 50% por lo que queda demostrado el valor de las mismas, todos los adiestradores deberían tener en cuenta este tipo de información. La obtención de los objetivos que se buscan mediante el adiestramiento está relacionada siempre y cuando se apliquen correctamente la mayor cantidad de sentidos visuales en los diferentes procesos de adiestramiento de personal o aprendizaje.

Podemos citar varios métodos entre los cuales tenemos: Pizarras, Mapas, Gráficas, Tablas, Carteles.

Carteles, Tablas, Gráficos: estos tres se consideran como medios visuales auxiliares y son fáciles de obtener, este tipo de medios deberían de ser lo más claros posibles para tener mayor beneficio, todo este material es debidamente planificado y preparado por el instructor antes de la explicación del tema, básicamente sirven para ilustrar conceptos importantes que serán de gran importancia durante todo el adiestramiento o enseñanza.

Los carteles contienen puntos claves del tema que se vaya a tratar en los cuales se explica los conceptos básicos los cuales el adiestrado debe prestar mucha atención.

¹⁰ <http://www.disfrutalasmaticas.com/definiciones/diagrama-de-barras.html>

Se recurren a este tipo de medio – tablas - para explicar datos estadísticos que se refieren a un escenario proyectado o del pasado sobre el cual tenemos que prestar mucha atención y reflexionar sobre los mismos. La ventaja de este tipo de medio es que se pueden archivar y volver a ser utilizados cuando se repite con frecuencia a diversos grupos.

Los gráficos y diagramas lo que pretendemos con esto es presentar los datos que estamos manejando de manera que resulte más fácil interpretarlos, incluso solo con “echarle un vistazo” a la gráfica. Para representar el conjunto de datos que hemos obtenido al hacer cualquier votación o investigación, disponemos de varios tipos de diagramas y gráficos, y de entre ellos los más habituales son el diagrama de barras y el de gráfico de sectores.

- **Diagrama de Barras:** este tipo de diagrama lo que al final vamos a comparar es la altura de las barras que vamos a levantar para cada uno de los datos. Para construir un diagrama de barras, escribimos los datos que hemos obtenido sobre el eje horizontal de un sistema de coordenadas, y sobre el vertical los valores de las frecuencias absolutas de los datos. A continuación dibujamos, sobre cada dato, una barra cuya altura sea del valor que alcanza la frecuencia absoluta en el eje vertical.

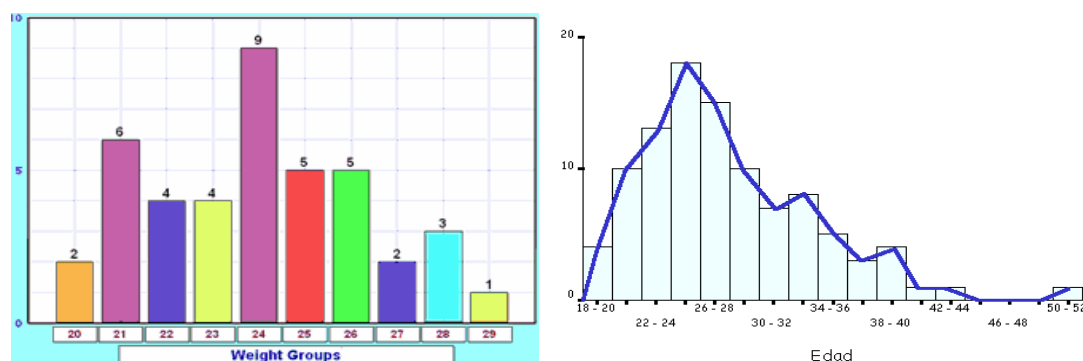
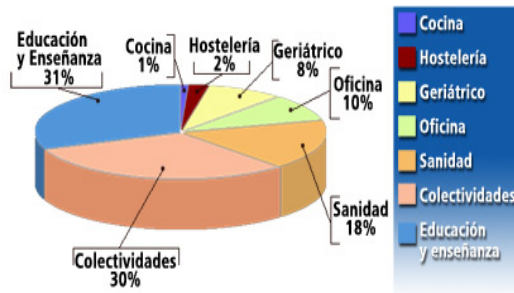


Gráfico 3. Diagrama de Barras.



- **Gráficos de sectores:** en este tipo de gráfico, lo que vamos a comparar es la amplitud de los sectores circulares que, para cada uno de los datos, vamos a dibujar sobre un mismo círculo.

Nº Concursos 2008 en % por sector



Gráfica: Distribución del V.A.B. del sector servicios (2002)

Fuente: SADEI. Elaboración propia

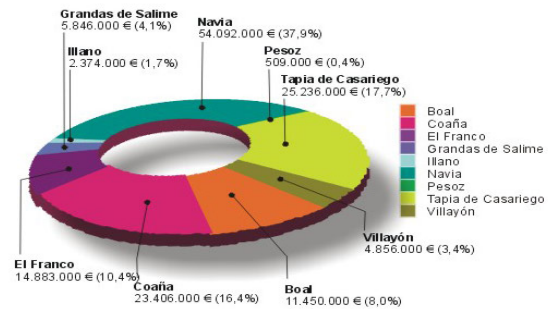


Grafico 4. Gráfico de Sectores

Como conclusión podemos determinar que estos medios visuales sirven para representar datos estadísticos, diseños, los que son complementados con su debida explicación por el instructor.

3.3. METODOS AUDITIVOS.

¹¹También conocidos como medios sonoros donde básicamente se desarrolla el oído. Este tipo de medio siempre ha sido parte del adiestramiento del personal desde hace mucho tiempo atrás, en la actualidad este medio es un poco abstracto, pero se sigue utilizando. Podemos decir que existen los siguientes medios: la radio, sistemas de altavoces abiertos al público, podemos clasificar como auxiliares auditivos a las cintas grabadas y los discos.

¹¹ www.tecedusin.gob.mx Uso pedagógico de los medios de comunicación.



¹²Se utilizan para oír experiencias de trabajadores o cómo enfrentar situaciones en cada uno de los puestos de trabajo. Las grabaciones pueden ser utilizadas de muchas maneras por el adiestrador dependiendo de cómo se desenvuelva el adiestrado o sobre algún tipo de consulta sobre el tema que se está tratando:

- Mediante este medio el instructor puede trasladar a cualquier lugar el material que va a necesitar para su clase, no es necesario que el instructor este presente para el proceso de adiestramiento.
- Se puede interrumpir en cualquier parte de la cinta para responder todo tipo de inquietud que tenga el adiestrado.

Las citas pueden ser trasladadas a cualquier lugar donde se necesiten y sirven para instruir y brindar información especial al trabajador, ya que en la cinta se puede recopilar toda la información que los altos mandos quiere como puede ser: la solución de los problemas, expresar las metas y objetivos a los que quiere llegar la empresa o puede contener información de cómo se debe realizar el trabajo encomendado. Se puede grabar las entrevistas con los aspirantes a un trabajo, las juntas generales con la cual podemos volver a analizar hasta tener claro el objetivo de las mismas.

El éxito de la utilización de estos medios depende básicamente de:

- Que la participación del personal debe de ser conjunta para de esta forma satisfacer todas las dudas e inquietudes que tengan.

¹² Julio Cabero, Medios audiovisuales y nuevas tecnologías para la formación en el siglo XXI. 1999, Murcia.



- Tener un local acorde a las necesidades del adiestramiento.

En conclusión podemos decir que los medios audiovisuales son los mejores para la ejecución de un programa adiestramiento ya que la persona entrenada desarrolla de mejor manera sus sentidos (vista – oído), este tipo de medio resuelve la falta de instructores, de especialistas o de material de equipo instructivo.

Debemos tener en cuenta que este tipo de medios solo es un complemento para el desarrollo de un cronograma de adiestramiento.

4. NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO.

4.1. ASPECTOS GENERALES.

¹³Es un proceso mediante el cual se establece los requerimientos de adiestramiento para el personal de labora en la organización para programar las diferentes acciones de adiestramiento.

Uno de los principales objetivos es elaborar la planificación, programación y ejecución de los programas de adiestramiento que permiten adecuar al trabajador para el ejercicio de determinada función o para la ejecución de tareas específicas establecidos por la organización en cada puesto de trabajo.

¹³ Robbins, Comportamiento Organizacional, 1998, México, Mc Graw Hill



4.2. IMPORTANCIA.

La detección de necesidades nos permite localizar e identificar en una situación de trabajo, los obstáculos que se presentan en el logro de los objetivos. En este orden de ideas, una necesidad de adiestramiento es la falta de conocimiento, habilidad o destreza, en una persona que impide el desarrollo de su trabajo satisfactoriamente o interfiere con el desarrollo completo de su potencial y así prepararse para sus responsabilidades.

4.3. TIPOS DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO.

¹⁴Podemos clasificar de la siguiente manera el tipo de necesidades de adiestramiento:

- Necesidades Manifiestas.
 - Necesidades Encubiertas.
 - Necesidades Organizacionales
 - Necesidades Ocupacionales
 - Necesidades Individuales.
-
- **Necesidades Manifiestas:** según esta clasificación las necesidades surgen por algún tipo de cambio de la estructura organizacional, por la movilidad del personal como repuestas al avance tecnológico de la empresa, reciben el nombre de manifiestas, dado que son bastantes evidentes. Su especificación no resulta por lo general muy complicada; es imprescindible conocer las metas de la gerencia y mantener al día la planeación de los recursos humanos.

¹⁴ Davis y Newtron, Comportamiento Humano en el Trabajo, México, Mc Graw Hill.



El personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como el establecimiento de nuevos estándares de actuación, representan necesidades manifiestas.

El adiestramiento requerido para atender tales necesidades ha recibido el nombre de preventiva, se asume que los recursos o alguna otra modalidad deberán impartirse antes de que los trabajadores involucrados ocupen sus nuevos puestos o de que se establezcan los cambios.

- **Necesidades Encubiertas:** se presentan en casos en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. En esta situación, el personal continuará indefinidamente en su puesto y las acciones de adiestramiento que presenten se denominará correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente. Las necesidades encubiertas enfrentan comúnmente resistencia tanto de trabajadores como de directivos y supervisores; su determinación es más difícil que las de tipo manifiesto.
- **Necesidades de Carácter Organizacional:** se dan cuando – estamos hablando de debilidades generales – en este caso está implicada una parte importante de la empresa. El cambio de equipo, la instrucción de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas, son ejemplos de este tipo de necesidades.

Los departamentales son los que afectan un área importante de la empresa, llámese división, gerencia, departamento o sección.



- **Necesidades ocupacionales:** son las que se refieren a un puesto en particular: vendedor, mecánico, supervisor de producción.

Obviamente, las de tipo personal son las que se ubican respecto de cada trabajador.

Estas clasificaciones tienen no sólo valor teórico dado que, para el manejo de diferentes tipos de necesidades, reportan beneficios prácticos, además de ser útiles para su categorización.

4.4. TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO.

¹⁵Desde el punto de vista administrativo, se entiende por técnica el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo un valor, así como el arte y la pericia para usar esos procedimientos. Las técnicas para la Detección de Necesidades de Adiestramiento (DNA) implican dos elementos de la definición.

Las técnicas para DNA pueden ir desde una simple pregunta formulada por escrito u oralmente (por ejemplo; ¿en qué tareas presentan deficiencias sus subordinados originados por la falta de conocimientos, habilidades y actitudes, y qué problemas operativos manifiestan?), hasta un complejo diseño de investigación. A continuación describo algunas técnicas:

- **Análisis del cargo o Puesto de trabajo:** *el primer paso*, en este caso, es el de analizar cuidadosamente la misión del cargo, ello permitirá visualizar con claridad los aspectos básicos del cargo en cuestión.
El segundo paso, es el de analizar las funciones y tareas del cargo, para determinar necesidades más específicas.

¹⁵ <http://www.libros-gratis.com.ar/administracion-de-recursos-humanos-idalberto-chiavenato/>



El tercer paso, es el de analizar el tipo de relación de trabajo y comunicacional del cargo, tanto interna como externamente, este análisis determinará la necesidad, grado e importancia de sus relaciones.

El cuarto pasó, es el análisis de los perfiles del cargo. A través de este análisis se detectan cada uno de los requisitos exigidos por el perfil.

- **Escala de Actitud:** es un instrumento que permite medir la predisposición favorable, desfavorable o indiferente que existe en los individuos hacia personas, objetos o situaciones. Se parte del supuesto de que toda persona posee una predisposición, cualquiera sea esta. La predisposición es aprendida a través del proceso de socialización y por ende susceptible a ser medida.
- **Entrevista:** es un interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado), en relación con su aspecto específico. Para su desarrollo se requiere el siguiente material: Guión de entrevista y grabadora, cuando el entrevistado no tiene inconveniente en que se utilice. Según la naturaleza de las preguntas y el control que ejerza el entrevistador, las entrevistas pueden ser:
 1. **La Entrevista dirigida:** en la entrevista dirigida el entrevistador plantea una serie de preguntas que requieren de respuestas breves. Estas preguntas se elaboran previamente y es común que el entrevistador registre las repuestas por escrito, junto a cada una de las cuestiones.
 2. **La entrevista semi - dirigida:** incluye preguntas de carácter más general que las usadas en las de tipo dirigido con lo cual se espera recabar más información y obtener participación del entrevistado.

En las entrevistas abiertas se plantean solo algunos aspectos acerca de los cuales el sujeto puede dar amplia información, de modo que éste



Universidad de Cuenca
habla la mayor parte de la sección, en tanto que el entrevistador se limita a hacer alguna observación o plantear otro aspecto.

- **Observación:** el entrenador tiene absoluta libertad de movimiento en la compañía, en sus “PASEOS” puede observar muchas cosas, indicadores de necesidades de adiestramiento, especialmente que están ocultas o apenas surgen al observar, el entrenador necesita una mente alerta y creativa, ojos y oídos atentos boca cerrada.
- **Investigación:** las compañías, asociaciones industriales, universidades y otras organizaciones investigan constantemente. A veces los resultados producen nuevos productos, materiales o nuevos usos de los ya existen. Esto hace que la compañía planee nuevamente algunas fases de producción, lo cual implica, desde luego, nuevas necesidades de adiestramiento que el especialista debe captar para ponerse en acción.
- **Autoanálisis:** todas las personas – normales – se auto evalúan constantemente. Quieren hacer siempre lo mejor que puedan y criticar su desempeño confrontándolo con la noción de un trabajo ideal. Así, saben lo que necesitan en conocimiento, destreza, presentación, etc. Cuando se les da una oportunidad de expresar sus ideas, por ejemplo mediante un programa de auto-evaluación periódica con miras al desarrollo establecido formalmente por la compañía, este indica llanamente cuáles son sus necesidades. También se pueden conocer las necesidades de adiestramiento en grupo, se confrontan las respuestas de varias personas.



- **Evaluación del trabajo:** la evaluación del trabajo es constante. El jefe evalúa a su subordinado, el subordinado se auto – evalúa y otros en silencio; evalúan el trabajo de ambos. A menudo esta evaluación es causal, subjetiva y no registrada. Puede ser que ni siquiera sea discutida, y sin embargo una buena evaluación podría desembocar en la identificación de cierta necesidad de adiestramiento. Es posible caer en la cuenta de que el evaluado deba mejorar sus conocimientos o habilidades o comprensión de los objetivos de supuesto y su compañía.

Para mejorar la productividad, cada día más organizaciones propician la evaluación formal, periódica, de la actuación individual en el trabajo. Para esto desarrollan procedimientos específicos y se determinan puntos óptimos de realización de tareas que serán usadas como puntos de comparación.

Cualesquiera que sean los patrones y procedimientos para evaluar la tarea individual, el resultado es una indicación de las necesidades de crecimiento de la persona cuyo trabajo ha sido evaluado. La satisfacción de algunas de esas necesidades corresponde al entrenamiento. El individuo puede, entonces, iniciar actividades de auto – desarrollo por su cuenta o por los medios que la compañía le llegue a proporcionar o a usar ambos a la vez.

- **La reunión creativa o Brainstormings:** algunos directores de adiestramiento han encontrado que las reuniones creativas son un medio útil para determinar las necesidades de adiestramiento, especialmente cuando se trata de un grupo. El procedimiento es simple:
 1. Reúna un grupo multidisciplinario (vendedores, oficinistas, ingenieros, supervisores, ejecutivos).
 2. Coloque frente a ellos, en el pizarrón o la cartelera, una pregunta de interés común. Haga que la pregunta comience con ¿Cómo?



3. Pida a los miembros del grupo que contesten cualquier cosa que se les ocurra. Anote sus respuestas junto a la pregunta en el orden en vaya surgiendo. No la juzgue. No las clasifique. Todo lo que usted desea son las ideas que surjan en le tiempo límite, por ejemplo, de cinco minutos.
 4. Cuando acabe el tiempo, examine la lista. Identifique los puntos que reclamen nuevos conocimientos, habilidades o actitudes. Estas son las necesidades de entrenamiento, alguna de las cuales pueden conllevar otras necesidades, como cambio en la organización, políticas y procedimientos, y son claves valiosas para encontrar los modos de mejorar la productividad aun fuera de la esfera del adiestramiento.
- **Quejas:** la naturaleza dinámica del trabajo permite que de vez en cuando, un individuo o un grupo perciban que algo anda mal. Esta inquietud o insatisfacción puede manifestarse en forma de queja. Algunas quejas son orales y otra escritas. El análisis de ellas no da claves muy útiles para la identificación de ciertas necesidades de entrenamiento.
 - **Crisis:** la crisis operacional de una organización o de uno de sus sectores revela frecuentemente la necesidad de una capacitación especial. ¿Qué ha causado la crisis? Hay que preguntarse. Puede ser muchas razones como si fue por falta de planeación, responsabilidad, obstáculos de comunicación.

Algunas crisis llegan inesperadamente, como si salieran de la nada. Hay organizaciones o sectores de ellas que las padecen continuamente, mientras otras no parecen sufrirlas jamás.



4.5. PLANIFICACIÓN DEL ADIESTRAMIENTO.

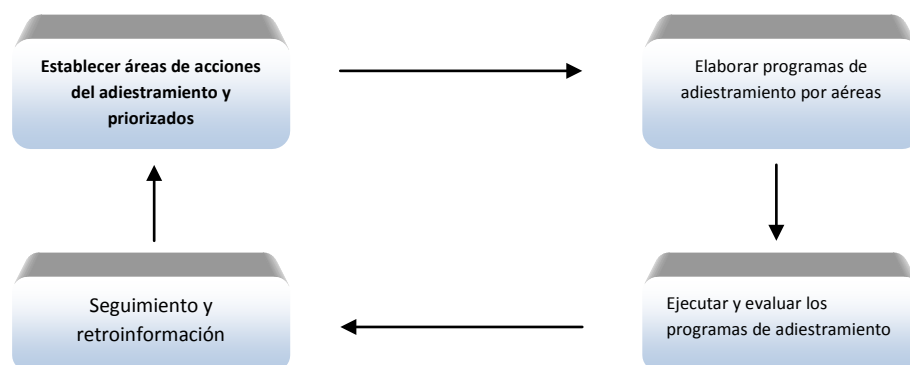
Es la integración del conjunto de actividades, medios y recursos en una estructura de acción, de acuerdo a los objetivos propuestos, para mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa a través de la realización de actividades de adiestramiento.

4.5.1. EL PLAN DE ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.

- **Propósito:** consolidar y racionalizar las acciones de adiestramiento del personal anualmente, por medio de la detección de necesidades diseñadas para tal fin, a objeto de satisfacer las demandas de adiestramiento.
- **Objetivos:**
 1. Satisfacer las necesidades de adiestramiento y desarrollo del personal de cada unidad organizativa a fin de incrementar sus niveles de eficiencia
 2. Satisfacer las necesidades de adiestramiento y desarrollo del personal de cada unidad organizativa a fin de incrementar sus niveles de eficiencia.
 3. Visualizar el tiempo y espacio, las acciones de adiestramiento a nivel organizacional.
 4. Proporcionar insumos que permitan elaborar el presupuesto correspondiente, en función a los recursos humanos y materiales requeridos para tal fin.
 5. Establecer prioridades para desarrollar acciones de adiestramiento.



6. Ejercer el control y evaluación de los resultados sobre las acciones de adiestramiento.
7. Establecer bases reales para seleccionar los recursos docentes internos y externos.



Cuadro. Estrategias para desarrollar un plan de adiestramiento de personal.

Los resultados que se espera con el adiestramiento es que el personal este adiestrado en función de las necesidades organizacionales e individuales. Ya que mediante esto se puede obtener elementos sólidos que permiten presupuestar planes de adiestramiento. Lo que se obtiene mediante el adiestramiento es el incremento de la eficiencia del personal, cuyo impacto positivo permite el logro de metas y objetivos; en base al adiestramiento podemos tener un lista actualizada de los instructores tanto internos como externos.

CAPITULO 2:

CAPACITACIÓN.

1. GENERALIDADES

Con objeto de ubicarnos en el tiempo, vamos a mencionar algunas notas históricas que, directamente e indirectamente, sirven como antecedentes de los que hoy llamamos entrenamiento y capacitación.

Debemos indicar, en principio que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

Los aprendices, que se conocen desde 2000 años A.C., y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial – primera mitad del siglo XVIII- aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.¹⁶

La capacitación ha tenido un gran desarrollo por el año 1915 aparece en Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como: “Método de los cuatros pasos”, que son:

- a. Mostrar
- b. Decir
- c. Hacer y
- d. Comprobar.

Debemos indicar que las dos guerras sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de las técnicas de entrenamiento y capacitación humana, especialmente de la industria. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que

¹⁶ Dolan, Simón, La Gestión de los Recursos Humanos, McGraw – Hill, España 199. Pág. 127.

la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. Es relativamente cercano el momento, es decir, hace 12 ó 15 años, en Sur América las empresas privadas y públicas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento.

Es cierto que en nuestro país, la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada. También es justo decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debería tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

En la actualidad el tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo, es decir, el número de profesionales, bachilleres y personal capacitado y especializado en áreas específicas es, definitivamente, desconsolador.

En nuestro medio existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando, así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia y productividad, y éste sea más para el trabajador.

Dos puntos básicos destacan en el concepto de capacitación, a saber:

- a. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

- b. No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.

No debemos seguir adelante sin antes señalar el sentido trascendente de toda función educativa; llámese adiestramiento, capacitación, desarrollo. A este respecto aprovechemos la doctrina de Jacques Maritain, expresada en su libro “La educación en este momento crucial”:

“Es pues evidente que la educación del hombre debe de ser la preocupación del grupo social y preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde. Formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, dicho de otro modo, guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades.” Todo lo anterior constituye el objeto esencial de la educación.¹⁷

Basta contemplar el panorama nacional e internacional para aceptar la existencia de dos grandes enemigos del hombre, de su avance moral, social, técnico y profesional, a saber:

- a. La ignorancia: es la falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema, que mantiene al hombre en una ceguera triste e inhumana, que aleja de toda ubicación en el ámbito social y en el campo del conocimiento en se desarrollo dicha persona. Los resultados de la ignorancia son aceptados unánimemente como funestos: frustración, enfermedad, alineación y, lo que es más trágico, una paulatina y creciente deformación de la naturaleza humana. Ser ignorante es estar ciego; es, en cierto grado, equivalente a no ser integralmente hombre”.

¹⁷ Este autor señala en diferentes apartados de su obra *The Peter Principle*, y después de diversos ejemplos y argumentos, que la persona llega a un punto de incompetencia para desempeñar bien su puesto dentro de la organización (Training and Development Journal, ASTD. Vol. 25. No. 9. William Morrow & Co. Inc., Sept., 1971).

El momento actual, que es de cambios constantes y de adelantos, sobre todo en el aspecto tecnológico, necesita más todavía de la función educativa. Por un lado, para mantener al día a la persona y, por otro, verdaderamente importante, para señalarle una escala de valores que le permita tener una sana concepción del mundo, de su trabajo y desde luego de sí mismo.

- b. La Obsolescencia: cabe decir que, aunque guarda de hecho gran similitud con la ignorancia, se trata de fenómenos diferentes. Crees necesario señalar que la obsolescencia es la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, inservible, un conocimiento que estrictamente no puede orientarse hacia productivos resultados. El no estar actualizado es tan dañino como el permanecer en absoluta ignorancia.

En el momento que vivimos actualmente es de acelerados avances y cambios constantes substanciales. Se dice por que anualmente el hombre duplica los avances que realizó, que un profesionista cualquiera, al año o dos años de haberse graduado, ya no está totalmente al día. Todo esto implica un constante y sistemático apego al estudio formal, en principio, y también a la lectura y estudio informal y, en general, a cualquier forma educativa. Aquel que no quiera permanecer obsoleto, tiene necesariamente que ser amigo de la educación.

El nivel de incompetencia que señala el autor Laurence J. Peter en su libro *The Peter Principle*¹⁸ no tiene por qué darse. La capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrollo sistemáticamente, y coloca en

¹⁸ Este autor señala en diferentes apartados de su obra *The Peter Principle*, y después de diversos ejemplos y argumentos, que la persona llega a un punto de incompetencia para desempeñar bien su puesto dentro de la organización (Training and Development Journal, ASTD. Vol. 25. No. 9. William Morrow & Co. Inc., Sept., 1971).

circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona. Es necesario señalar también que la incompetencia del personal no podrá eliminarse en términos absolutos, pero sí reducirse significativamente.

Podemos decir en síntesis, que el avance del ser humano en sus diferentes manifestaciones exige una actualización cotidiana de conocimientos. Presentados en seguida dos gráficas (figura 1) que pretende mostrar en forma objetiva y a través de comparación, dos diferentes situaciones que se pueden dar en toda empresa¹⁹.

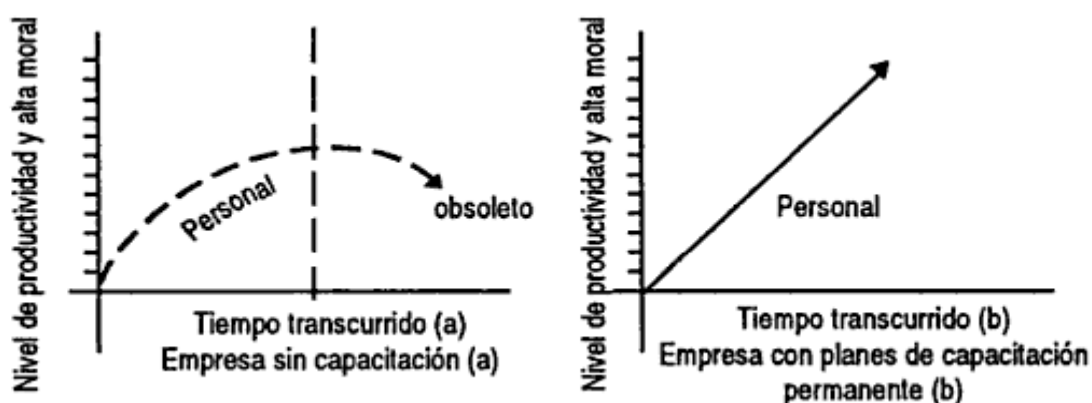


Figura 1. Gráficas de Capacitación.

La gráfica (a) señala que el personal de una empresa puede llegar a un grado óptimo de desempeño y moral, y si éste no es mantenido, enriquecido y complementado mediante una sana administración de personal que lo capacite y desarrolle, la obsolescencia se encargara de hacer decrecer su moral y productividad.

La grafica (b) se explica por sí sola, a través de un plan de capacitación permanente en la empresa el personal irá en dirección ascendente, tanto por lo que se refiere a su preparación técnica para una alta productividad, como para mantener una elevada moral y una auténtica integración a la empresa.

¹⁹ Capacitación y Desarrollo del Personal, Cuarta Edición, Alfonso Siliceo Aguilar, Pág. 25 – 26.

1.1. CONCEPTOS.

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas²⁰.

La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual. A continuación se presenta algunos conceptos sobre Capacitación de Personal:

“La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.”²¹

“...actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.”²²

“La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.... Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal.”²³

²⁰ DOLAN, Simón, La Gestión de los Recursos Humanos, McGraw-Hill, España 1999. Pág. 127.

²¹ Gary Dessler, 1998.

²² Aquino y otros, 1997.

²³ Blake, O., 1997.

“La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y de adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades”²⁴

“El termino capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros... Se orienta hacia las cuestiones de desempeño de corto plazo.”²⁵

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador... La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.”²⁶

Así mismo, he buscado la definición de capacitación en un diccionario y en internet.

- Enciclopedia Británica

“Capacitación: acción por la que se adquiere aptitud y habilidad para realizar algo.”

- Internet

²⁴ Gore, E., 1998.

²⁵ Bohlander, G. y otros; 1999

²⁶ Siliceo; 1996.

“Capacitación: adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científica y administrativo. Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador. Es la preparación teórica que se le da al personal (nivel administrativo) con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia.”

Basado en los conceptos expuestos anteriormente elabore mi propia de definición y es la que se puede leer a continuación:

“La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que las misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.”

1.2. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN.

La importancia de la capacitación tiene incidencia en varios aspectos como²⁷:

- a. Productividad:** las actividades de capacitación no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Ya que capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un

²⁷ Capacitación y Desarrollo del Personal, Cuarta Edición, Alfonso Siliceo Aguilar, Pág. 18 - 20

desempeño óptimo. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

- b. Calidad:** los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados, también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor uniformados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios, son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo.
- c. Planeación de los Recursos Humanos:** las necesidades futuras de personal dependerán en gran medida de la capacitación y desarrollo del empleado.
- d. Salud y Seguridad:** una adecuada capacitación ayuda a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.
- e. Dimensión Psicológica:** la capacitación genera un cambio de actitud, tanto para sus relaciones personales como laborales, además, mejora su grado de motivación, de seguridad en sí mismo, el nivel de autoestima, etc.
- f. Desarrollo Personal:** no todos los beneficios de capacitación se reflejan en la misma empresa. En el ámbito personal los empleados también se

benefician de los programas de desarrollo administrativo, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, u repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones son indicativas del mayor desarrollo personal.

g. Prevención de la obsolescencia: la capacitación continua es necesaria para mantener actualizados a los trabajadores de los avances en sus campos laborales respectivos, en este sentido la obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades de recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades, así como los riesgos del cambio tecnológico. Las capacidades individuales están siendo transformadas en capacidades de la organización. Los gerentes y profesionales de Recursos Humanos deberán desarrollar constantemente las capacidades de la organización, que podríamos denominar “ADN de la competitividad”, para dar sustento a integrar las capacidades individuales.

h. Supervivencia: la capacitación bien administrada, influye en la eficiencia de las organizaciones, porque se representa de manera directa en los subsistemas (tecnología, administrativo, y el social – humano).

La preocupación fundamental de cualquier empresario es el crecimiento y la consolidación de su negocio, o, por lo menos su supervivencia.

1.3. OBJETIVOS GENERALES

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación materiales y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

A nivel de la persona: tiene como objetivo

- Poder tener un oficio mejor al que desempeña, donde se requiere poseer bases mucho más amplias que su puesto anterior en el que se desempeñaban.
- Tener la posibilidad de lograr ascensos dentro y fuera de la empresa.
- Que el trabajador se sienta feliz con su nivel de cultura y de conocimiento, lo que le sirve para poder sobresalir sobre los demás.

A nivel de la empresa: tiene como objetivo:

- Recortar el tiempo necesario para la capacitación de y preparación de un nuevo trabajador.
- Incrementar la productividad, lo cual es muy importante para la empresa ya que mejora sus ganancias lo cual nos ayuda a recuperar el gasto que incurrimos capacitando al personal.
- Tener una mejor estructura organizativa que sepa aprovechar de la mejor manera los recursos humanos, materiales y financieros que tiene la empresa. Lo que por ende incrementara los beneficios económicos de la empresa.

- Tener una capacidad para solucionar de la manera más rápida los problemas tanto de producción como los financieros.
- Incrementar la cultura y nivel técnico lo cual mejora el ambiente de trabajo, tener un ambiente que sea el propicio para que los trabajadores tengan buenas relaciones con los demás. Mejorar la fijación de los objetivos, como permitir una programación y planificación adecuada a las actividades que debe desarrollar.
- Tener el personal apto que tenga la capacidad de laborar en situaciones de presión, que se acoplen de manera rápida a los cambios y procesos que se pudiera dar en la empresa.
- Tener una correcta organización y funcionamiento de cada uno de los trabajadores de la empresa.

A nivel de nacional: sus objetivos son:

- Impulsar la investigación tecnológica con lo cual podamos utilizar de la mejor manera los recursos naturales e humanos con los cuales consta la empresa, lo que se busca con esto es dejar de lado la importación de esa tecnología la cual es de gran ayuda en países altamente industrializados que tienen una gran demanda de mano de obra. En el caso de nuestro medio es algo muy difícil de aplicarlo, por muchas razones como los recursos financieros son difíciles de conseguir y escasos.
- Tener un capital humano con una potencialidad de alto nivel, con lo que lograremos incrementar la productividad que es un factor importante para mejorar el nivel de vida, mediante la producción de bienes la elaboración de bienes de muy buena calidad y en mayor volumen y a un precio de fácil acceso para los consumidores.

- Facilitar la adaptación de la tecnología de las actividades de punta, o sea aquellas en las que el desarrollo tecnológico avanza rápidamente.

Podemos concluir que los objetivos que se persigue con la capacitación es incrementar y modificar tanto las destrezas como las habilidades de todo el personal que labora en la empresa, mediante la capacitación planeada y ejecutada de forma correcta.

1.4. PROPÓSITO DE LA CAPACITACIÓN.

Podemos decir que básicamente el propósito de la capacitación persigue los siguientes aspectos²⁸:

- a. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización:** el éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos. No existe un vehículo que históricamente haya mostrado mejores resultados en este reglón que el proceso educativo.
- b. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales:** las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo – logrados invariablemente mediante procesos educativos – son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este segundo propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.

²⁸ Capacitación y Desarrollo del Personal, Cuarta Edición, Alfonso Siliceo Aguilar, Pág. 29 – 33

c. Elevar la calidad del desempeño: identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Sin embargo, habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficacia encontrarán su solución vía capacitación y que en algunos casos los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño.

Casos de actuación deficiente respecto de los estándares, pueden presentarse igualmente en el personal de reciente ingreso a la empresa y como en individuos con un periodo razonablemente largo en el puesto.

d. Resolver los problemas: la alta dirección enfrenta más cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. La educación organizacional, en sus diferentes formas, sumada a los programas de extensión universitaria y a los planes de asistencia profesional formal conducidos por el consultor externo, representan una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad.

e. Habilitar para una promoción: el concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar

íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.

Este punto de vista es de vital importancia pues al contar con una filosofía incompleta de desarrollo de personal, que no considera al proceso de capacitación como parte integrante de su política, hará que se pierda personal valioso con el consecuente daño a la continuidad operativa y productiva de los demás miembros de la organización.

Adicionalmente, la práctica y política de formar reemplazados debe constituirse en un pilar del desarrollo de la organización.

f. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa: las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección y relaciones industriales asegurarán que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:

- Historia de la empresa.
- Su misión, valores y filosofía.
- Sus instalaciones.
- Ubicación geográfica.
- Los miembros del grupo ejecutivo.
- Las expectativas de la empresa respecto del personal.
- Las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos.
- Los procesos productivos y los productos mismos.
- Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa.
- Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.

Este programa de cuyo cumplimiento son responsables el ejecutivo del área del nuevo empleado y relaciones industriales, deberá incluir también aspectos vinculados directamente con el trabajo a realizar como son los objetivos, política y procedimientos, estructura organizacional, estándares de desempeño, normas del departamento en que ingresa el nuevo colaborador, así como los objetivos, políticas y la descripción de su puesto.

Un programa eficaz de inducción y orientación al personal, es sin duda alguna inversión que produce muy altos dividendos.

- g. Actualizar conocimientos y habilidades:** un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces, que desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren prácticamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades.

Visualizar oportunamente y actuar en consecuencia, redundará en un ánimo favorecedor del cambio y se logrará una implementación eficaz y mantenimiento del mismo.

Recuérdese que un gran enemigo del cambio y del desarrollo es la obsolescencia en los conocimientos y preparación del personal. La actualización es una forma no sólo de desarrollo sino de supervivencia.

- h. Preparación integral para la jubilación:** he aquí otra forma de entender la capacitación como responsabilidad social de la empresa. La jubilación en el Ecuador también mal denominada retiro, es una etapa

vital a la que no se le otorga la importancia que realmente tiene, y por lo tanto no se destina recursos a su planeación adecuada.

Resulta obvio que estamos refiriéndonos a una fase de vida diferente que puede y debe ser altamente productiva, por lo que es preciso que los planes de capacitación consideren con anticipación razonable la preparación de los individuos en periodo de prejubilación y se le apoye, oriente y eduque en la selección y realización de sus nuevas actividades, el manejo de su tiempo, las nuevas características de la relación familiar y la administración de su ahorro y presupuesto; pero lo más relevante será la creación de actitudes de les permitan entender, aceptar, asimilar y vivir de manera significativa, gratificante y vital esta importante etapa.²⁹

2. TIPOS DE CAPACITACIÓN.

Si dedicamos mucho tiempo, recursos económicos, y esfuerzo en reclutar empleados, todo este trabajo no servirá de nada si no planeamos un programa constante de capacitación. Las empresas pequeñas presentan una imagen deteriorada por la deficiencia en la capacitación del personal por lo que a continuación mostramos la clasificación de la capacitación clasificados básicamente de dos formas: según su método y su naturaleza.

2.1. SEGÚN SU MÉTODO.

2.1.1. CAPACITACIÓN INDIRECTA: el objetivo básico es la impartición de conocimientos de una manera informal, utilizando métodos auxiliares como son:

- Panel.
- Simposio.

²⁹ Planeación de vida y carrera, Casares Siliceo Noriega, Editores – Limusa, Pág. 73.

- Mesa redonda.

2.1.1.1. PANEL³⁰: en esta técnica un equipo de expertos discute un tema en forma de diálogo o conversación ante el grupo.

Como en el caso de la mesa redonda y el simposio, en el panel se reúnen varias personas para exponer sus ideas sobre un determinado tema ante un auditorio. La diferencia, consiste en que el panel dichos expertos no “exponen”, no “hacer uso de palabra”, no actúan como “oradores”, sino que dialogan, conversan, debaten entre si el sistema propuesto, desde sus particularidades puntos de vista y especialización, pues cada uno es experto en una parte del tema en general.

En el Panel, la conversación es básicamente informal, pero con todo, debe seguir un desarrollo coherente, razonado, objetivo, sin derivar en disquisiciones ajenas o alejadas del tema, ni en apreciaciones demasiado personales. Los integrantes del Panel (de 4 a 6 personas) tratan de desarrollar a través de la conversación todos los aspectos posibles del tema, para que el auditorio obtenga así una visión relativamente completa acerca del mismo.

Un coordinador o moderador cumple la función de presentar a los miembros del panel ante el auditorio, ordenar la conversación, intercalar algunas preguntas aclaratorias, controlar el tiempo, etc.

Una vez finalizado el Panel (cuya duración puede ser de alrededor de una hora, según el caso) la conversación o debate del tema puede pasar al auditorio, sin que sea requisito la presencia de los miembros del panel. El

³⁰ http://www.gerza.com/tecnicas_grupo/todas_tecnicas/panel.html

coordinador puede seguir conduciendo esta segunda parte de la actividad grupal, que se habrá convertido en un “Foro”.

Una diferencia entre “panel” y “mesa redonda” es que en un panel los expertos conocen el tema en profundidad mientras que en una mesa redonda tanto la gente que debate como los que oyen y preguntan conocen el tema de forma suficiente para participar en el debate. La mesa redonda suele conducir a discusiones y polémica.

La informalidad, la espontaneidad y el dinamismo son característicos de esta técnica de grupo, rasgos por cierto bien aceptados generalmente por todos los auditorios.³¹

Preparación: de acuerdo con el tema elegido para el Panel, el organizador selecciona a los componentes o miembros del mismo, tratando de que sean personas:

- Capacitadas y de ser posibles reconocidas en la cuestión,
- Que puedan aportar ideas más o menos originales y diversas,
- Que enfoquen los distintos aspectos del tema,
- Qué posean facilidad de palabra (pero no palabrería)
- Qué posean juicio crítico y capacidad para el análisis tanto como para la síntesis.
- Aún sería deseable, un cierto sentido del humor para amenizar una conversación que podría tomarse en algunos momentos un poco cansada.

³¹ http://www.gerza.com/tecnicas_grupo/todas_tecnicas/panel.html

Es conveniente una reunión previa del coordinador con todos los miembros que intervendrán en el panel, para cambiar ideas y establecer un plan aproximado del desarrollo de la sesión, compenetrarse con el tema, ordenar los subsistemas y aspectos particulares, fijar tiempo de duración, etc.

Así pues, aunque el Panel debe aparecer luego como una conversación espontánea e improvisada, requiere para su éxito ciertos preparativos como los expuestos.

Desarrollo:

1. El coordinador o moderador inicia la sesión, presenta a los miembros del panel, y formula la primera pregunta acerca del tema que se va a tratar.
2. Cualquiera de los miembros del panel inicia la conversación, aunque puede estar previsto quien lo hará, y se entabla el diálogo que se desarrollará según el plan flexible también previsto.
3. El coordinador interviene para efectuar nuevas preguntas sobre el tema, orientar el dialogo hacia aspectos no tocados, centrar la conversación en el tema cuando se desvía demasiado de él, superar una eventual situación de tensión que pudiera producirse, etc. Habrá de estimular el diálogo si éste decae, pero sin intervenir con sus propias opiniones.³²
4. Unos cinco minutos de la terminación del diálogo, el coordinador invita a los miembros a que hagan un resumen muy breve de sus ideas.

³² http://www.gerza.com/tecnicas_grupo/todas_tecnicas/panel.html

5. Finalmente el propio coordinador, basándose en notas que habrá tomado, destacará las conclusiones más importantes.
6. Si así se desea y el tiempo lo permite, el coordinador puede invitar al auditorio a cambiar ideas sobre lo expuesto, de manera informal, al estilo de un Foro, en esta etapa no es indispensable la presencia de los miembros del panel, pero si éstos lo desean, pueden contestar preguntas del auditorio, en cuyo caso el coordinador actuará como “canalizador” de dichas preguntas, derivándolas al miembro que corresponda.

Sugerencias Prácticas: los miembros del panel y el coordinador deben estar ubicados de manera que puedan verse entre sí para dialogar, y a la vez ser vistos por el auditorio. La ubicación semicircular suele ser la más conveniente, ya sea detrás de una, esa o sin ella pero con asientos cómodos.



Figura 2. El Panel.

Puede designarse un secretario para tomar notas de las ideas más importantes, las cuales pueden ser distribuidas luego entre los interesados. También cabe la utilización de una grabadora de audio o mucho mejor de vídeo.

Se aconseja tener especial cuidado en la elección de los miembros del Panel, pues una conversación de este tipo debe mantener despierto el interés de un auditorio que permanece en pasividad expectante. Aparte del conocimiento y autoridad sobre el tema, se requiere en los interlocutores ciertas dotes de amenidad, facilidad de palabra, claridad de expresión, serenidad, ingenio y alguna salida de buen humor.

2.1.1.2. SIMPOSIO³³: esta técnica consiste en que un equipo de expertos desarrolla diferentes temas de un aspecto de un tema o problema en forma sucesiva ante grupo.

Cuando se desea obtener o impartir información fehaciente y variada sobre un determinado tema o cuestión, vistos desde sus diferentes ángulos o aspectos, se puede recurrir a la técnica del Simposio.

La técnica consiste en reunir a un grupo de personas muy capacitadas sobre un tema, especialistas o expertos, las cuales exponen al auditorio sus ideas o conocimientos en forma sucesiva, integrando así un panorama lo más completo posible acerca de la cuestión de que se trate. Es una técnica bastante formal, que tiene muchos puntos de contacto con las técnicas de la Mesa Redonda y con el Panel. La diferencia estriba en que la Mesa Redonda los expositores mantienen puntos de vista divergentes u opuestos, y hay lugar para un breve debate entre ellos, y en el Panel los integrantes conversan o debaten libremente entre sí. En el simposio, en cambio, los integrantes exponen individualmente y en forma sucesiva durante unos 15 o 20 minutos; sus ideas pueden ser coincidentes o no serlo, y lo importante es que cada uno de ellos ofrezca un aspecto particular del tema, de modo que al finalizarse éste quede desarrollado en forma relativamente integral y con la mayor profundidad posible.

³³ http://www.gerza.com/tecnicas_grupo/todas_tecnicas/simposio.html

El simposio es útil para obtener información autorizada y ordenada sobre los diversos aspectos de un mismo tema, puesto que los expositores no definen “posiciones” (como en la Mesa Redonda), sino que “suman” información al aportar los conocimientos propios de su especialización.

Preparación: elegido el tema o cuestión que se desea tratar, el organizador selecciona a los expositores más apropiados (que pueden ser de 3 a 6 personas) teniendo en cuenta que cada uno de ellos debe enfocar un aspecto particular que responda a su especialización.

Es conveniente realizar una reunión previa con los miembros del Simposio, para intercambiar ideas, evitar reiteraciones en las exposiciones, delimitar los enfoques los enfoques parciales, establecer el mejor orden de la participación, calcular el tiempo de cada expositor, etc.

Además de esta reunión previa de planificación, los integrantes del Simposio y el organizador, así como los coordinadores sino lo es el mismo organizador, se reunirán unos momentos antes de dar comienzo para cerciorarse de que todo está en orden y ultimar en todo caso los últimos detalles.

El organizador debe preparar convenientemente el ambiente físico donde se desarrollara el Simposio. El público podrá observar cómodamente a los expositores, para lo cual será preciso que estos se hallen ubicados sobre una tarima o escenario. Los expositores y el coordinador estarán sentados detrás de una mesa amplia, y en el momento en que les corresponda intervenir pasará, a ubicarse al atril que se habrá colocado en un lugar estratégico en el escenario:



Figura 3. El Simposio.

Desarrollo:

1. El coordinador inicia el acto, expone claramente el tema que se ha de tratar, así como los aspectos en que se le ha dividido, explica brevemente el procedimiento por seguir, y hace la presentación de los expositores al auditorio. Hecho esto cede la palabra al primer expositor, de acuerdo con el orden establecido en la reunión de preparación.
2. Una vez terminada cada exposición el coordinador cede la palabra sucesivamente a los restantes miembros de Simposio. Si la presentación hecha al comienzo ha sido muy superficial, puede en cada caso referirse al curriculum del expositor cuando llega el momento de su participación. Lo recomendable es que las exposiciones no excedan en 15 minutos, tiempo que variará según el número de participantes, de modo que en total no se invierta más de una hora.
3. Finalizadas las exposiciones de los miembros del Simposio, el coordinador puede hacer un breve resumen o síntesis de las principales ideas expuestas. O bien, si el tiempo y las circunstancias lo permiten, pueden invitar a los expositores a intervenir nuevamente para hacer aclaraciones, agregados, comentarios, o para hacer algunas preguntas

entre sí. También puede sugerir que el auditorio haga preguntas a los miembros del Simposio, sin dar lugar a discusión; o que el auditorio mismo discuta el tema a la manera de Foro. Todas estas variantes posibles dependen del criterio que desee aplicarse en la organización.

2.1.1.3. MESA REDONDA³⁴: esta técnica consiste en que un grupo de expertos sostienen puntos de vista divergentes o contradictorios sobre un mismo tema el cual exponen ante el grupo en forma sucesiva.

Se utiliza esta técnica cuando se desea dar a conocer a un auditorio los puntos de vistas divergentes o contradictorias de varios especialistas sobre un determinado tema o cuestión. La Mesa Redonda ha sido difundida ampliamente por la televisión, donde, por ejemplo, políticos de diversos partidos exponen sus puntos de vista contradictorios acerca de un hecho o medida de gobierno.

Los integrantes de la Mesa Redonda (que pueden ser 3 a 6 personas, aunque generalmente son 4) debe ser elegidos, pues, sabiendo que han de sostener posiciones divergentes u opuestas sobre el tema a tratarse; ya sea individualmente o por parejas o bandos, además, han de ser expertos o buenos conocedores de la materia, y hábiles para exponer y defender con argumentos sólidos su posición.

La confrontación de enfoques y puntos de vista permitirá al auditorio obtener una información variada y ecuánime sobre el asunto que se trate, evitándose así los enfoques parciales, unilaterales o tendenciosos, posibles en toda conferencia unipersonal.

³⁴ http://www.gerza.com/tecnicas_grupo/todas_tecnicas/mesa_redonda.html

La Mesa Redonda tiene un director o coordinador cuyas funciones se mencionaran más adelante. En cuanto a la duración, es conveniente que no se extienda más allá de los 60 minutos, para permitir luego las preguntas que desee formular el auditorio durante el lapso que se considere prudente.

Preparación: una vez decidido el tema o cuestión que desea tratarse en la Mesa Redonda, el organizador debe seleccionar a los expositores de los distintos puntos de vista, de acuerdo con los requisitos ya expuestos. Se hará una reunión previa con los participantes con el objeto de coordinar del desarrollo, establecer orden de exposición, tiempo, temas y subtemas por considerar, etc. La Mesa Redonda requiere esta preparación, a pesar de que en su desarrollo público se manifieste luego una situación espontánea.

El organizador debe prever asimismo el ambiente físico donde tendrá lugar la Mesa Redonda, el equipo, los horarios, las invitaciones, etc. Los miembros de la Mesa Redonda deben estar ubicados en un escenario donde puedan ser vistos por todo el auditorio. Generalmente el coordinador se sienta en el centro, detrás de una mesa amplia, y los expositores a su derecha e izquierda formando los respectivos “bandos” de opinión:



Figura 5. Mesa Redonda.

Desarrollo:

1. Ubicados en el escenario los participantes, el coordinador abre la sesión con palabras iniciales, mencionando el tema por tratarse, explica el procedimiento que ha de seguirse, hace la presentación de los expositores agradeciéndoles su cooperación, comunica al auditorio que podrán hacer preguntas al final, y ofrece la palabra al primer expositor.
2. Cada expositor hará uso de la palabra durante 10 minutos aproximadamente. El coordinador cederá la palabra a los integrantes de la Mesa Redonda en forma sucesiva, y de manera que se alteren los puntos de vista opuestos o divergentes. Si un orador se excede demasiado en el uso de la palabra el coordinador se lo hace notar prudentemente.
3. Una vez finalizadas las exposiciones de todos los participantes, el coordinador hace un breve resumen de las ideas principales de cada uno de ellos, y destaca las diferencias más notorias que se hayan planteado. Para ello habrá tomado notas durante las exposiciones.
4. Con el objeto de que cada expositor pueda aclarar, ampliar, especificar o concretar sus argumentos y rebatir los opuestos, el coordinador los invita a hablar nuevamente durante unos dos minutos cada uno. En esta etapa los expositores pueden dialogar si lo desean defendiendo sus puntos de vista.
5. Antes de expirar el plazo previsto, el coordinador da por terminada la discusión y expone las conclusiones haciendo un resumen final que sintetice los puntos de coincidencia que pudieran permitir un

acercamiento entre los diversos enfoques, y las diferencias que quedan en pie después de la discusión.

6. El coordinador invita al auditorio a efectuar preguntas a los miembros de la mesa sobre las ideas expuestas. Estas preguntas tendrán sólo carácter ilustrativo, y no se establecerá discusión ente el auditorio y la mesa. Las personas del auditorio tendrán derecho a una sola intervención.

Sugerencias Prácticas:

- El coordinador ha de ser imparcial y objetivo en sus intervenciones, resúmenes y conclusiones. Tendrá agilidad mental y capacidad de síntesis, y será muy prudente en el tiempo que tome para su participación (lo importante en la Mesa Redonda es conocer las ideas de los miembros invitados).
- El coordinador debe ingeniarse para desalentar cordialmente las intenciones polémicas de algún integrante del auditorio. De la mejor manera posible insistirá en aclarar que las preguntas del público no deben convertirse a su vez en “exposiciones” sobre el tema, y que una vez contestadas no deben llevar a la discusión.

2.1.2. CAPACITACIÓN DIRECTA.

- 2.1.2.1. MÉTODOS CASOS:** existen diversos métodos para manejar el estudio de casos como herramienta didáctica.

- ✓ **MÉTODO HARVARD:** es el método de casos más antiguo y conocido. Fue desarrollado en 1880 por Christopher Langdell, en la Escuela de Leyes de la Universidad de Harvard. Este método es el más utilizado por las escuelas de negocios.

El objetivo principal del método Harvard es que los empleados aprendan por sí mismos, por procesos de pensamiento independiente. Otro de los objetivos es ayudar a los empleados a desarrollar su capacidad de usar conocimientos y desarrollar sus habilidades, ya que los conocimientos sin la habilidad de usarlos no son útiles. Por otro lado, la habilidad que no es alentada continuamente por nuevos conocimientos convierte las actividades en constantes rutinas.

En el método de casos de Harvard el instructor actúa como catalizador. Señala los casos de estudio y propicia un ambiente favorable a la discusión del grupo; su objetivo es guiar el proceso de enseñanza – aprendizaje. Pero sin intentar cubrir el tema “diciéndolo”. Por el contrario, ayuda a los empleados a descubrir por sí mismos las ideas más significativas para ellos, partiendo del informe de un caso. Otro de los sellos distintivos de este método es la gran variedad y calidad de casos publicados.

- ✓ **MÉTODO DE CASOS ABREVIADOS:** el objetivo del método de casos abreviados es la brevedad. En este método se da al participante solamente la información necesaria para señalar un punto especial que haya sido seleccionado y formulado por el instructor del curso. Se manejan informes sencillos, los cuales son fáciles de inventar asociando fragmentos de lecturas y experiencias.

- ✓ **MÉTODO DE PRESENTACIONES AUDIOVISUALES Y CASOS GRABADOS:** estos ofrecen ventajas sobre los casos escritos, ya que los instructores no necesitan hacer investigaciones ni escribir informes.

Por otro lado, las presentaciones audiovisuales son más atractivas para los participantes ya que no tienen que leer. Así mismo, permiten capacitar al estudiante para desarrollar sus habilidades de percepción y escucha activa de mensajes verbales y no verbales.

- ✓ **MÉTODO SINDICADO DE HENLEY:** el aspecto sobresaliente de este método es el énfasis que se pone en compartir experiencias en pequeños grupos. Este método surgió en el Colegio inglés para Personal Administrativo de Henley.

En este método, antes de que llegue el grupo, se determina la composición de cada “sindicato” y se nombra un jefe por materia. Así mismo, se prepara minutas sobre cada uno de los temas que se van a discutir (estas minutas son más sugestivas que directivas). La discusión de conceptos específicos asignados a cada “sindicato” se complementan por pláticas más o menos formales dadas por diversos instructores.

Existen dos tipos de personas que ayudan a los “sindicatos” en su trabajo. *Ejecutivos internos* (de mayor jerarquía que los miembros del grupo) que sirven como consejeros y van de “sindicato” en “sindicato”. Por otro lado, cada “sindicato” tiene permanentemente *personal de apoyo* que interviene única y exclusivamente en el caso de que la discusión se “sienta” o se salga de carril.

El trabajo del grupo sobre el caso se desarrolla de la siguiente forma: primero todo el grupo discute el caso, desmembrando los problemas que surgen asignan sus partes a cada “sindicato” para que lo resuelvan (ejemplo: problemas de finanzas, recursos humanos, ventas, etc.). Después se realiza una reunión de todo el grupo para conocer los resultados. Los “sindicatos” elaboran un informe escrito que se presenta en la sesión plenaria para que vuelva a ser discutido junto con los informes de los otros grupos.

La ventaja de este método es que desarrolla en las personas capacitadas habilidades para el trabajo en equipo.

- ✓ **MÉTODO DE PROCESOS DE INCIDENTES:** La meta central de estas variables de Harvard es estimular el desarrollo en una atmósfera de trabajo en equipo.

El método de proceso de incidentes inicia con trabajo individual en donde cada participante estudia el incidente. La segunda fase consiste en que cada uno de los miembros del grupo hace preguntas al director de la discusión (el cual debe ser una persona que conozca los hechos). El tenor general del contenido de las preguntas está dirigido a averiguar el qué, cuándo, cómo, y dónde de la situación en que se desarrollo el incidente. Cuando ya se tiene la información. El siguiente paso es que en forma individual los capacitados deben identificar qué puntos son los más importantes para tomar una decisión.

Durante los siguientes minutos, el grupo reunido en sesión plenaria analiza ¿Cuáles son los puntos críticos que requieren una acción? ¿Cuál es el punto de vista de la organización?

El siguiente paso es que cada miembro escribe en una hoja de papel su propia respuesta a la pregunta ¿Cómo manejaría el incidente y por qué? Esta hoja se firma y se entrega al director de la discusión.

El Director de la discusión organiza pequeños grupos de acuerdo con las diferencias que existan en las decisiones escritas. Cada grupo trabaja para contestar la siguiente pregunta ¿Cuáles son los factores más fuertes que podemos presentar para sustentar nuestra decisión?

En sesión plenaria cada equipo presenta los resultados de su trabajo y al final el Director de la discusión le dice al grupo lo que hizo la persona

que manejó el incidente en la realidad, pero sin intentar enseñar que existe una solución perfecta y única.

A pesar de las marcadas diferencias en objetivos y técnicas, todos los métodos de casos serios tienen los mismos elementos constitutivos. Estas variables son:

1. El informe del caso (presentado de diferente forma)
2. La discusión del caso (con diferente técnica)
3. El análisis del caso (sistemática o no) y
4. La situación real (el proceso que siguieron los miembros del grupo durante el caso)

2.1.2.2. CONFERENCIAS.

Es una técnica común es aquella situación grupal en la que el expositor calificado pronuncia un discurso o conferencia ante un auditorio.

Se trata de una técnica extremadamente formal que permite la presentación de información completa y detallada sin interrupciones. Tiene la ventaja de ser un método rápido, donde el control puede ser rígido pues éste está completamente en manos del expositor.

Para que la conferencia sea exitosa requiere de un alto grado de competencia por parte del expositor y de gran nivel de cooperación por parte del auditorio, de lo contrario, se pueden manifestar verdades a medias, deformaciones de hechos, falta de control o disminución del espíritu crítico del auditorio.

Esta técnica se utiliza cuando la información debe presentarse proveniente de un experto, de una manera formal, rápida, continua y directa. La conferencia

identifica problemas y es capaz de explorar sus soluciones, estimulado al grupo a leer y a analizar. En otras situaciones sirve para divertir y entretener al auditorio por medio de un expositor de muy buenas aptitudes o muy experimentado. El expositor a su vez, se vale de la conferencia para transmitir y compartir además sus experiencias con el resto del grupo.

A pesar de ser éste un método conocido y útil, no es conveniente abusar de él, tomando en cuenta que la conferencia es inferior al simposio para traer a luz los puntos de vista divergentes sobre un tema, a los grupos de corrillos o de diálogos simultáneos para llevar a un grupo hacia un consenso o hacia una acción; a la mesa redonda para llegar a un acuerdo de diferencias de opinión dentro de un grupo y a la mesa redonda con interrogador con la obtención de respuestas a preguntas específicas que un grupo desea ver contestadas; a la entrevista para brindar a un grupo las experiencias más interesantes de un viajero u otra persona; a la dramatización para obtener que los integrantes del grupo vean los puntos de vista de otros en una situación controvertida.

La conferencia puede resultar engañosa ya que en muchos casos la exposición verbal puede ser interesante e informativa pero no estar relacionada con los intereses del grupo. Cuando los temas tratados son demasiado abstractos, se requiere de una habilidad por parte del expositor y del auditorio. Esta técnica no se considera como óptima si se le requiere aplicar como método didáctico ya que la mayor parte del auditorio responde pobremente ante la conferencia y es difícil medir de una manera objetiva los efectos de un discurso sobre el grupo.

Desarrollo:

- ✓ Se selecciona a la persona capacitada para exponer un tema ante el auditorio. Esta persona puede o no pertenecer al grupo.

- ✓ La exposición del tema debe ser clara y completa.
- ✓ El resto del auditorio permanece atento a la exposición.
- ✓ Al finalizar la conferencia, deben dedicarse unos minutos a un período de preguntas y respuestas. Esto debe hacerse bajo la coordinación de un moderador, quien puede ser el mismo conferencista o cualquier integrante del auditorio.

Nota: si no es posible dedicar un tiempo a preguntas y respuestas, las dudas y conclusiones deben resolverse posteriormente en algún otro tipo de reunión grupal.

2.1.2.3. SEMINARIOS.

Tiene por objeto la investigación o estudio intensivo de un tema de reuniones de trabajo debidamente planificadas (workshops). Puede decirse que constituye un verdadero grupo de aprendizaje activo, pues los miembros no reciben la información ya elaborada, sino que la indagan por sus propios medios en un clima de colaboración recíproca.

El grupo de seminario está integrado por no menos de 5 ni más de 12 miembros. Los grupos grandes deben subdividirse en grupos pequeños para realizar la tarea.

El seminario posee ciertas características, tales como las siguientes:

- Los miembros tienen intereses comunes en cuanto al tema y un nivel de información semejante acerca del mismo.

- El tema o material del Seminario exige la investigación o búsqueda específica en diversas fuentes. Un tema ya elaborado y expuesto en un libro no justificara el trabajo de Seminario
- El desarrollo de las tareas así como los temas y subtemas por tratarse, son planificados por todos los miembros en la primera sesión del grupo.
- Los resultados o conclusiones son responsabilidad de todo el grupo de seminario. El facilitador es un miembro más que coordina las labores pero no resuelve de por sí.
- Todo seminario concluye con una sesión de resumen y evaluación del trabajo realizado.
- El seminario puede trabajar durante varios días hasta dar término a su labor. Las sesiones suelen durar dos o tres horas.

Preparación³⁵: tratándose del ambiente educacional, los seminarios serán organizados y supervisados por profesores, los cuales actuarán generalmente como asesores o facilitadores. Podría darse el caso de que la iniciativa partiera de los propios empleados, lo cual sería muy ambicioso. Así como, que ellos se manejan con bastante autonomía, requiriendo una limitada ayuda de los capacitadores. En cualquiera de los casos habrá un organizador encargado de reunir a los grupos, seleccionar los temas o áreas de interés en que se desea trabajar, preparar un temario provisional. ("Agenda previa"), ubicar elementos y fuentes de consulta, disponer de los locales y elementos de trabajo, horarios, etc.

Desarrollo:

- En la primera sesión estarán presentes todos los participantes que se dividirán luego en subgrupos de Seminario. El facilitador,

³⁵ http://www.gerza.com/tecnicas_grupo/todas_tecnicas/seminario.html

después de las palabras iniciales, formulará a título de sugerencia la agenda previa de ha preparado, la cual será discutida por todo el grupo. Modificada o no dicha por el acuerdo del grupo, queda convertida en agenda definitiva sobre la cual han de trabajar los distintos subgrupos.

- El grupo grande se subdivide en grupos de seminario de 5 a 12 miembros, a voluntad de los mismos. Estos pequeños grupos se instalan en los locales previstos, preferentemente tranquilos y con los elementos de trabajo necesarios.
- Cada grupo designa un director para coordinar las tareas y un secretario que tomará nota de las conclusiones parciales y finales.
- La tarea específica del Seminario consistirá en indagar, buscar información, consultar fuentes bibliográficas y documentales, recurrir a expertos y asesores, discutir en colaboración, analizar a fondo datos e informaciones, relacionar aportes confrontar puntos de vista hasta llegar a formular las conclusiones del grupo sobre el tema. Todo ello siguiendo el plan de trabajo formulado en la agenda aprobada por el grupo general.
- Al concluir las reuniones del seminario debe haberse logrado en mayor medida el objetivo buscado. El grupo redactará las conclusiones de los estudios efectuados, las cuales serán registradas por el secretario para ser presentadas ante el grupo grande.
- Terminada la labor de los subgrupos, todos ellos se reúnen nuevamente con la coordinación del organizador, para dar a conocer sus conclusiones. Estas se debaten hasta lograr un acuerdo y resumen general de las conclusiones del Seminario.

- Finalmente se llevará a cabo la evaluación de la tarea realizada mediante las técnicas que el grupo considere más apropiadas (Opiniones orales o escritas, cuestionarios, etc.).

Sugerencias prácticas:

- Los distintos grupos de Seminario pueden trabajar sobre aspectos diversos de un tema. En tal caso los miembros se agrupan según sus preferencias en el estudio.
- En el caso de que se cuente con asesores, éstos prestan su colaboración a los distintos grupos.
- Es muy conveniente que los grupos de Seminario tengan a la mano los elementos de información y consulta necesarios para la indagación del tema. El organizador preverá por lo menos la bibliografía variada y en cantidad suficiente y asequible en el momento que se le requiera.

2.1.2.4. LAS CLASES.

Se trata de uno de los métodos más antiguos y practicados en el campo de la enseñanza.

El instructor desempeña toda la parte activa, pues se trata de una exposición unilateral, por ello su aplicación e importancia actual es limitada y ha sido motivo de serias críticas. Aunque es un método tradicional y tiene ciertas limitaciones al hacer participar al grupo, de todas formas constituye un medio eficaz de instrucción, ya que se orienta especialmente a presentar información en detalle, permitiendo en cierta forma preguntas por parte de

los alumnos y aún excitando a ellas, además, dejándoles tareas que implica participación de los mismos.

Se le conoce a éste método como “Clase Formal”, se utiliza en las empresas grandes y con poderes económicos muy altos, este tipo de capacitación puede darse de la siguiente forma:

- **Becas³⁶**: es la ayuda económica o subvención que generalmente una institución le entrega a alguien para que lleve a cabo estudios o investigaciones. Tradicionalmente, las becas se entregan a aquellos alumnos, estudiantes, profesionales que no cuentan con el capital o el nivel económico suficiente para pagarse el estudio o investigación en cuestión pero su nivel intelectual o profesional es tan alto que se los decide ayudar porque se sabe cumplirán los objetivos.

En tanto, diferentes instituciones estatales, como ser ministerios, Universidades y escuelas, organizaciones no gubernamentales, tales como fundaciones o asociaciones y empresas privadas, como ser bancos o compañías, son quienes normalmente entregan las becas.

Existen diferentes tipos de becas, las *becas totales o completas* (cubren la totalidad de los gastos del estudiante o investigador). *Las becas parciales* (el aporte solo cubre una parte del total de los gastos), *las becas generales* (para carreras y estudios ordinarios) y *las becas especiales* (para ciertos programas)

- **Cursos Breves**: tiene por finalidad impartir conocimientos sobre áreas específicas, sirven para completar la formación técnica o profesional.

³⁶ <http://www.definicionabc.com/general/beca.php>

Estos cursos tienen un período de duración corto que varían de ocho a treinta horas.

Este método se utiliza para la capacitación de los empleados de nivel medio y superior.

2.2. SEGÚN SU NATURALEZA

2.2.1. CAPACITACIÓN DE EJECUTIVOS.

Las organizaciones en la actualidad deben tener ejecutivos competentes para que puedan solucionar los problemas que afectan a la empresa.

La importancia de esta capacitación es muy trascendental ya que son los ejecutivos los que dan vida a la empresa.

En cada empresa es el conjunto de ejecutivos los que desempeñan las actividades de mayor transcendencia y mayor responsabilidad, por ende es de suma importancia tener en cuenta la capacitación y desarrollo del grupo.

Existen tres aspectos importantes para la capacitación del personal:

1. Tener los conocimientos especializados que se necesitan, es decir que los conocimientos pueden ser en diferentes áreas como: producción, ventas, finanzas, contabilidad, etc.
2. Tener un conocimiento amplio sobre administración lo que significa poder planear, organizar, dirigir y controlar.

3. Tener claro los objetivos de la empresa sus políticas del negocio. Por ejemplo conocer su estructura organizativa, las características de la misma y los métodos de control que son propios de la misma empresa.

Debemos tener en cuenta que dependiendo de la jerarquía del puesto depende el nivel de conocimientos de carácter administrativo teniendo en cuenta que los conocimientos técnicos son necesarios pero no en la misma proporción que los administrativos.

La capacitación del ejecutivo implica en cierta forma un determinado progreso en la adquisición de habilidades, en las que intervienen muchos factores como son el carácter por aprender de forma que los conocimientos que adquiera sean espontáneos.

La capacitación del ejecutivo dependen de su esfuerzo personal que realicen, la empresa debe crear el medio apropiado y las oportunidades para el desarrollo de los mismos.

2.2.2. CAPACITACIÓN DE SUPERVISORES.

Es un beneficio a corto plazo que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general.

Ayuda a fijar objetivos de capacitación de una empresa, ya que en estos dos binomios se encuentran algunas preguntas que debemos responder antes de capacitar como son: ¿a qué se dedica nuestra empresa?, ¿Qué clase de empresa somos?, con este tipo de preguntas se puede iniciar un programa de capacitación para fortalecer la empresa.

La capacitación de supervisores en la actualidad es de mucha importancia ya que es la respuesta a la necesidad que tiene las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus Supervisores, pues ésta

procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantiza eficiencia. Para las empresas u organizaciones, la capacitación de supervisores debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

3. PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

3.1. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN³⁷.

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto reposa disponible en manos de ciertos administradores.

El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff: corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le compete todas las decisiones referentes a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son³⁸:

³⁷ WERTHER, William, Administración de Personal y Recursos Humanos, 4ta. Edición, Mc Graw Hill, México 1995, Pág. 210.

³⁸ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Op. Cit. Pág. 559.

- **Evaluación del desempeño:** mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también que sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

- **Observación:** verificar donde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.

- **Cuestionarios:** investigación mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.

- **Solicitudes de supervisores y gerentes:** cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación de su personal.

- **Entrevistas con supervisores y gerentes:** contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.

- **Reuniones inter departamentales:** discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

- **Modificación del trabajo:** cuando se introduzca modificaciones parciales o totales en las rutinas del trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

- **Entrevistas de salida:** cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.³⁹

3.2. HERRAMIENTA PARA EVALUAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Para determinar la cantidad y el tipo de capacitación del supervisor, debe evaluarse la situación actual.

Decidir las habilidades que se requieren y establecer los conocimientos que la hacen falta al personal, hay dos tipos de necesidades de capacitación: una para la capacitación básica del nuevo equipo y otra para fortalecer las habilidades de los empleados existentes. Para la primera se debe utilizar la descripción del cargo o analizar las tareas para determinar los contenidos educativos correctos en la capacitación inicial. Para la segunda, hay que entrevistar a los trabajadores y si es posible, realizar encuestas a clientes para identificar las áreas que requieren incluirse en la capacitación. Puede utilizarse una variedad de métodos en este análisis:

- **Análisis de la descripción del cargo y planes de trabajo:** revisar la descripción de funciones para cada cargo y señalar las habilidades críticas que requiere la persona que ocupa el puesto. Si algún empleado no tiene los conocimientos necesarios para su posición, éstos pueden incluirse en el programa de capacitación y la persona que carezca de ellos debe asistir a los módulos correspondientes del curso. Utilizar el plan de trabajo para asegurarse que los objetivos de la organización serán tratados en la capacitación.

³⁹ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Op. Cit. , Pág. 567, 568, 569.

- **Análisis de tareas:** para realizar este análisis, hay que elaborar una lista de todas las tareas grandes y pequeñas que una empresa efectúa durante su trabajo y escribir en detalle todas las actividades que componen cada tarea, determinar las habilidades, conocimientos, actitudes, equipo, material, consecuencias y riesgos que comprendan cada actividad. Por último, agrupar esta información en unidades de tareas relacionadas que requieren conocimientos y habilidades similares, y transformar estas unidades en métodos y objetivos de capacitación. (didácticos o prácticos).
- **Supervisión y observación en el trabajo:** durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no entiende completamente una tarea y cuando la desempeña incorrectamente o deficientemente o da información incorrecta.
- **Encuestas al personal:** es conveniente preguntar si tiene necesidades de adiestramiento. Esto puede establecerse mediante entrevistas o a través de encuestas que determinen con precisión diferentes tipos de necesidades.

3.3. EL PROCESO DE SISTEMAS DE CAPACITACIÓN.

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases.

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe de guardar una coherencia interna dentro de la organización. Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo.

Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases, que primero las enumero y a continuación las describiré:

1. Evaluación de necesidades.
2. Diseño de programas.
3. Instrumentación.
4. Evaluación.

3.3.1. EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES.

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuando se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben de abordar la evaluación de las necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

- **Organizacional:** consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales deben enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.
- **De tareas:** que significa cuál debe de ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y

funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.

- **De personas:** este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se contratarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: Evaluación del desempeño, observación, cuestionarios, solicitud de supervisores y gerentes; Entrevistas con supervisores y gerentes; Reuniones interdepartamentales, Examen de Empleados.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

Los *Indicadores a Priori* son por ejemplo: modernización de maquinarias y equipos; producción y comercialización de nuevos productos o servicios; Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados; Reducción del número de empleados.

Los *Indicadores a posteriori* son por ejemplo calidad inadecuada de la producción; baja productividad; relaciones deficientes entre el personal; número excesivo de quejas.

3.3.2. DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

- ¿Qué debe enseñarse?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo debe enseñarse?
- ¿Dónde debe enseñarse?
- ¿Cómo debe enseñarse?
- ¿Quién debe enseñar?

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- **Objetivos de Capacitación:** una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.
- **Deseos y Motivación de la persona:** existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de

capacitación. La otra es la motivación, para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes deben de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:

1. Utilizar el refuerzo positivo.
2. Eliminar amenazas y castigos.
3. Ser flexible.
4. Hacer que los participantes establezcan metas personales.
5. Diseñar una instrucción interesante.
6. Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

- **Principios de Aprendizaje:** los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera efectiva, mientras más utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. El éxito o fracaso de un programa de capacitación, suele relacionarse con dichos principios. Algunos de estos principios son: participación, repetición, retroalimentación, etc.

Es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje. Estas pueden ser:

1. Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo.
2. Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo.

- **Características de los instructores:** el éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, experto o especializado en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada. Estos maestros

deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

Las características esenciales y deseables que debe tener todo instructor son: conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeña su función.

3.3.3. IMPLEMETAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos.

Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de supervisor o de otro capacitor. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

A continuación se nombran algunas de las dimensiones de la capacitación:

- ***La capacitación de inducción:*** comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que eleven sus probabilidades de éxito en la organización.

- ***La capacitación combinada:*** consiste en programas de de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.

- ***Los programas de internado:*** revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto o fuera de éste.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros.

3.3.4. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la información que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aun más importantes, de costos de

oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser confusos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

En este punto existen diferentes modelos, los cuales ya fueron mencionados anteriormente, para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una organización. Por desgracia pocas organizaciones evalúan bien sus programas de capacitación.

CAPITULO 3:

CASO PRÁCTICO

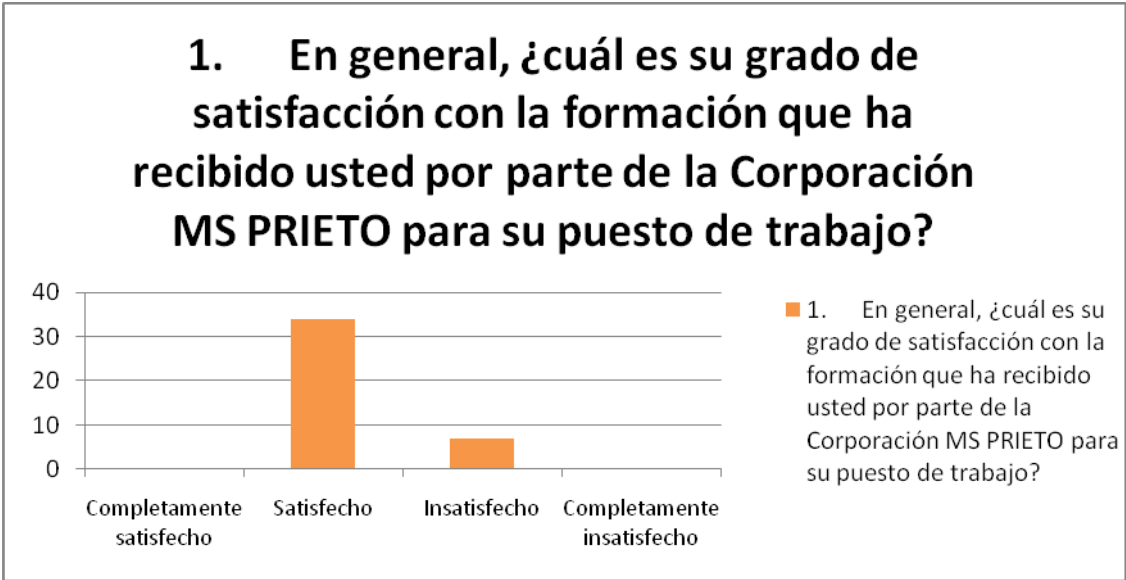
Pregunta 1. En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la formación que ha recibido usted por parte de la Corporación MS PRIETO para su puesto de trabajo?

Empresa	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho
Austral	0	8	2	0
MS Prieto	0	12	5	0
Serpormul	0	14	0	0
Total	0	34	7	0

Cuadro 1.

Fuente: Corporación Ms Prieto.

Grafico 1.



Análisis: En el cuadro numero 1 podemos demostrar que de un total de 41 trabajadores pertenecientes a la Corporación Ms Prieto 34 de ellos están satisfechos por la formación recibida en la corporación durante su desempeño el mismo que representa el 83% del personal.

Siguiendo con este análisis podemos observar que solo el 17% del personal no está de acuerdo con la formación recibida.

Pregunta 2. Por favor, valore su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuadro 2. He desarrollado nuevas habilidades gracias a la formación recibida.

Empresa	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Austral	1	3	6	0	0
Ms Prieto	0	7	10	0	0
Serpormul	0	8	6	0	0
Total	1	18	22	0	0

Fuente: Corporación Ms Prieto

Grafico 2.



Análisis: En el cuadro #2 referente al desarrollo de habilidades del personal podemos observar que 22 trabajadores no está ni en acuerdo ni en desacuerdo con las habilidades desarrolladas este número de trabajadores equivale al 54%. En cambio 18 trabajadores están de acuerdo que gracias a la formación recibida les han ayudado a desarrollar nuevas habilidades el cual equivale al 44% del total de trabajadores. Por último solo una persona está totalmente de acuerdo con el desarrollo de la habilidades alcanzadas este equivale al 2%.

Cuadro 3. - Tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente dentro de la compañía.

Pueblo o ciudad	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Austral	0	2	7	1	0
Ms Prieto	0	5	11	1	0
Serpormul	0	4	7	3	0
Total	0	11	25	5	0

Fuente: Corporación Ms Prieto

Cuadro 3.



Análisis: Esta pregunta tiene el objetivo de ver la posibilidad de desarrollo de los trabajadores en la empresa, los resultados obtenidos son los siguientes: 11 trabajadores están de acuerdo con la posibilidad de desarrollarse profesionalmente en la empresa el cual equivale al 27% de trabajadores, 25 trabajadores están neutros sobre la posibilidad de desarrollarse profesionalmente en la empresa esto equivale al 61%.

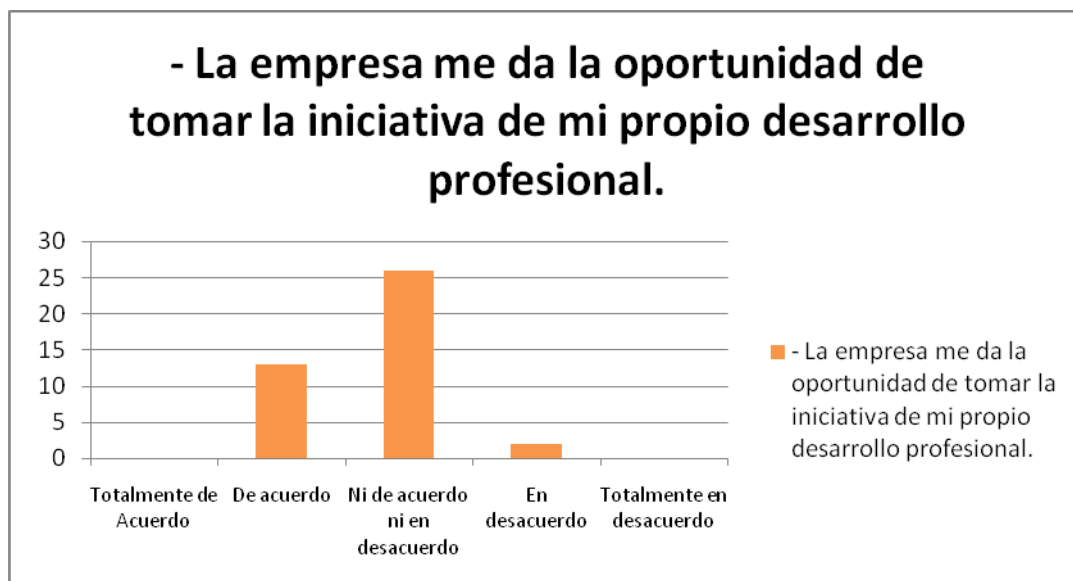
Por último 5 trabajadores están en desacuerdo sobre la posibilidad de desarrollo personal lo que equivale al 12%.

Cuadro 4. La empresa me da la oportunidad de tomar la iniciativa de mi propio desarrollo profesional.

Empresas	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Austral	0	3	6	1	0
Ms Prieto	0	6	11	0	0
Serpormu I	0	4	9	1	0
Total	0	13	26	2	0

Fuente: Corporación Ms Prieto

Grafico 4.



Análisis: Podemos observar que más del 60% está neutral en lo referente a la oportunidad que le brinda la Corporación en poder iniciar su propio desarrollo personal lo que equivale a 26 trabajadores.

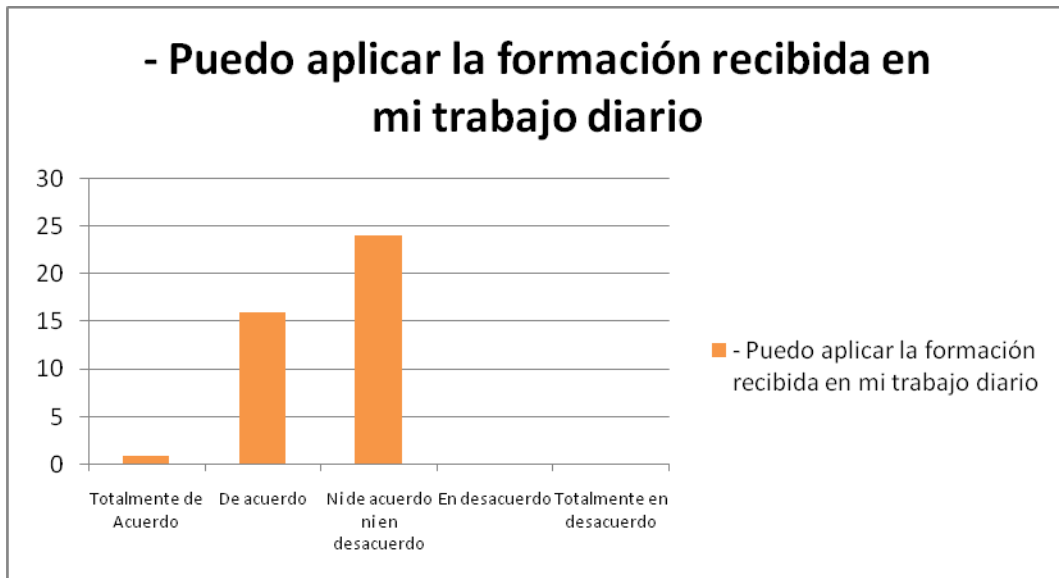
En cambio 13 trabajadores están de acuerdo que la empresa si les brinda la oportunidad de tomar la iniciativa para desarrollarse profesionalmente. Y solo 2 trabajadores que equivale al 2% cree que la empresa no le brinda este tipo de oportunidad.

Cuadro 5. - Puedo aplicar la formación recibida en mi trabajo diario

Empresa	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Austral	1	5	4	0	0
Ms Prieto	0	6	11	0	0
Serpormu I	0	5	9	0	0
Total	1	16	24	0	0

Fuente: Corporación Ms Prieto.

Grafico. 5



Análisis: analizando esta pregunta podemos observar que solo una persona está totalmente de acuerdo en que en la empresa se puede aplicar los conocimientos aprendidos este equivale al 2% del total de trabajadores.

De un total de 41 trabajadores 16 de ellos están ni de acuerdo ni en desacuerdo lo cual equivale al 39%.

Y por ultimo 24 trabajadores no están ni de acuerdo ni en desacuerdo esto equivale al 59% de trabajadores de la empresa.

Pregunta 3. Las áreas que más le interesan para la capacitación profesional en los dos próximos años son las siguientes:

Cuadro 6.

Empresa	Ventas	Informática	Presentaciones	Idiomas	Marketing	Conocimientos técnicos	Téc. de gestión	Téc. de negociación	Téc. de liderazgo	Téc. de trabajo en equipo	Habilidades de enseñanza y formación a otros	Otro
Austral	0	9	3	0	0	7	3	0	0	4	0	0
Ms Prieto	5	10	8	2	7	7	5	6	3	16	9	0
Serpormul	4	11	1	0	5	12	2	3	9	9	3	0
Total	9	30	12	2	12	26	10	9	12	29	12	0



Chistian Fernando Ortega Flores

Análisis: Luego de la tabulación de los datos podemos decir que las aéreas que más les interesan a los trabajadores ser capacitados son:

- Informática con un 18%
- Técnicas de trabajo 18%
- Conocimientos Técnicos 16% y por ultimo

- Enseñanza, Tec. De liderazgo, Marketing, presentaciones con un 7% cada una.

Grafico.6

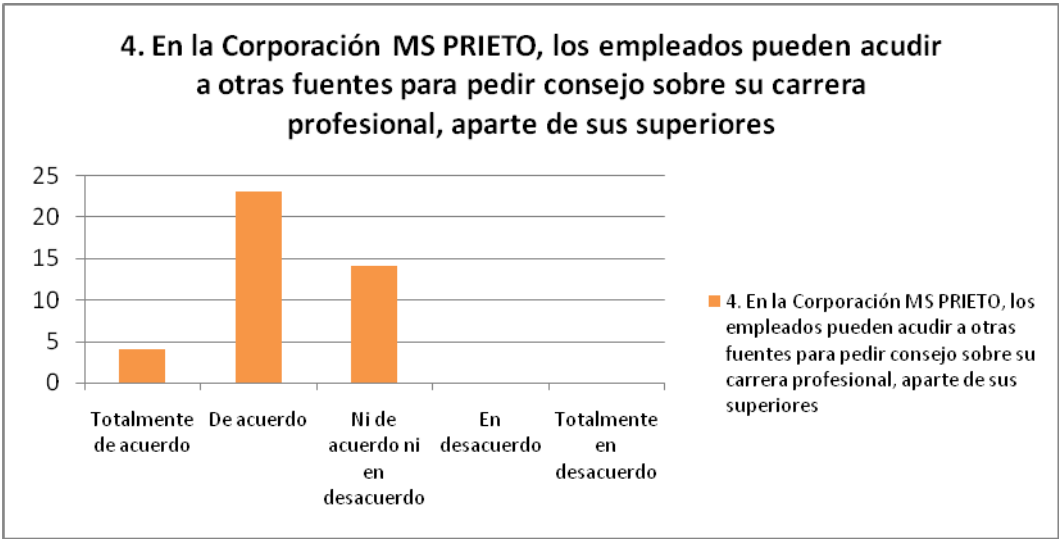
Pregunta 4. En la Corporación MS PRIETO, los empleados pueden acudir a otras fuentes para pedir consejo sobre su carrera profesional, aparte de sus superiores.

Cuadro 7.

Empresa	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Austral	4	6	0	0	0
Ms Prieto	0	8	9	0	0
Serpormul	0	9	5	0	0
Total	4	23	14	0	0

Fuente: Corporación Ms Prieto

Grafico 7.



Análisis: Nos podemos dar cuenta que más del 50% de los empleados está de acuerdo en pedir consejos o ayuda fuera de la empresa esto representa a un total de 23 trabajadores.

De la misma forma existen quienes son imparciales sobre este tema el porcentaje de estos es del 34% (14 trabajadores), y solo un 10% está totalmente de acuerdo (4 trabajadores).

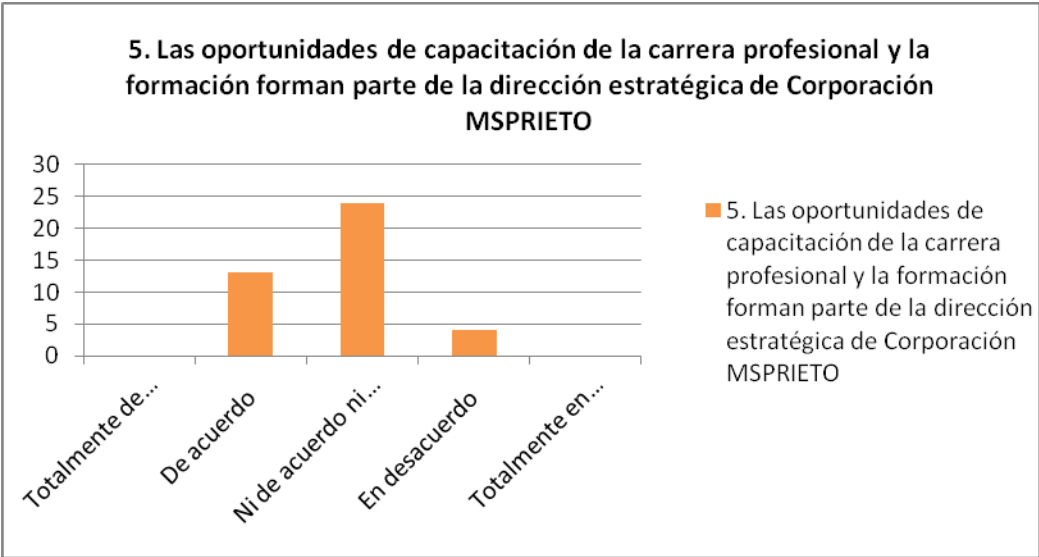
Pregunta 5. Las oportunidades de capacitación de la carrera profesional y la formación forman parte de la dirección estratégica de Corporación MSPRIETO.

Cuadro 8.

Empresas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Austral	0	0	6	4	0
Ms Prieto	0	8	9	0	0
Serpormul	0	5	9	0	0
Total	0	13	24	4	0

Fuente: Corporación Ms Prieto

Grafico 8.



Análisis: en el cuadro No. 8 quiero demostrar que la capacitación esta dentro o no de la dirección estratégica de la empresa. Refiriéndonos a lo anterior nos damos cuenta que el 58% esta ecuaníme sobre este tema, el 32% está de acuerdo que la formación y capacitación forman parte de la dirección estratégica de la empresa, y por último el 10% cree que no se está tomando en cuenta a la formación y capacitación dentro de la planificación estratégica de la empresa.

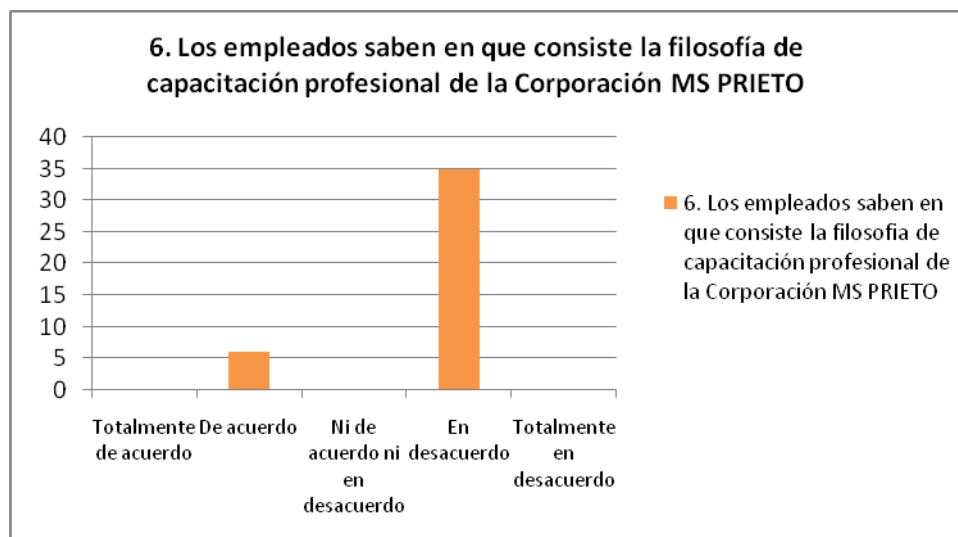
Pregunta 6. Los empleados saben en qué consiste la filosofía de capacitación profesional de la Corporación MS PRIETO.

Cuadro 9.

Empresas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Austral	0	0	0	10	0
Ms Prieto	0	6	0	11	0
Serpormu I	0	0	0	14	0
Total	0	6	0	35	0

Fuente: Corporación Ms Prieto.

Grafico 9.



Análisis: Podemos observar que de los 41 trabajadores de la corporación el 85% está en desacuerdo en el conocimiento sobre la filosofía de la empresa sobre la capacitación y solo el 15% de trabajadores está de acuerdo en saber en qué consiste la filosofía de la capacitación.

Pregunta 7. Los empleados saben cuáles son las necesidades de capacitación clave que va a necesitar la Corporación MSPRIETO en los próximos 5 años.

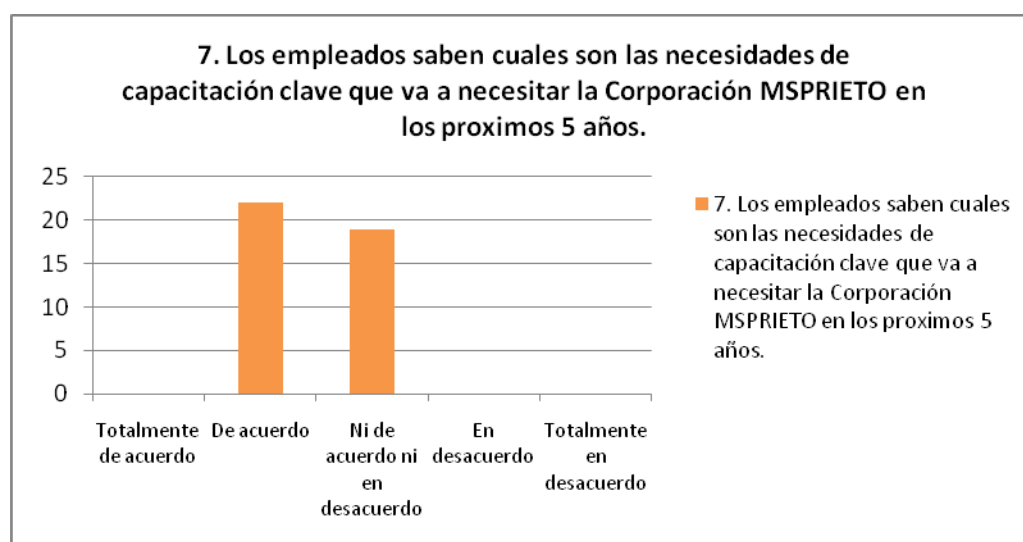
Cuadro 10.

Empresas	Totalment e de acuerdo	De acuerd o	Ni de acuerdo ni en desacuerd o	En desacuerd o	Totalmente en desacuerd o
Austral	0	7	3	0	0
Ms Prieto	0	10	7	0	0
Serpormu I	0	5	9	0	0

Total	0	22	19	0	0
-------	---	----	----	---	---

Fuente: Corporación Ms Prieto

Grafico 10.



Análisis: por los resultados obtenidos sobre las necesidades claves que va a necesitar la corporación en el futuro, observamos que el 54% está de acuerdo en conocer lo que requieren para capacitarse y el 46% no sabe si tener claro las necesidades de capacitación.

En conclusión podemos decir que la mayoría del personal tiene claro el tipo de capacitación que necesitan en todos los niveles tanto operativo como el administrativo.

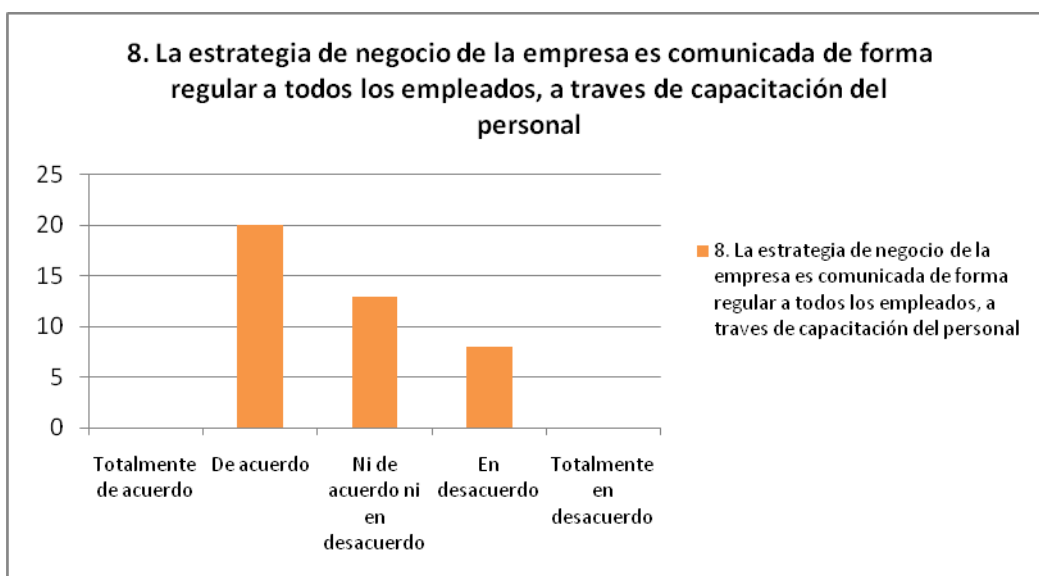
Pregunta 8. La estrategia de negocio de la empresa es comunicada de forma regular a todos los empleados, a través de capacitación del personal.

Cuadro 11.

Empresas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Austral	0	5	5	0	0
Ms Prieto	0	9	8	0	0
Serpormul	0	6	0	8	0
Total	0	20	13	8	0

Fuente: Corporación Ms Prieto

Grafico 11.



Análisis: de acuerdo con las entrevistas realizadas al personal de la corporación y porque sabemos que uno de los puntos más importantes es el de que los empleados sepan de las estrategias que emprende la empresa.

Nos dimos cuenta que de los 41 trabajadores el 49% sabe que las estrategias de la empresa se le comunica cabe recalcar que este porcentaje de trabajadores son del área administrativa.

El 32% de los trabajadores no tienen claras las estrategias a llevar a cabo de la empresa, estos trabajadores son en especial del área operativa. Y por último el 9% de los trabajadores no tiene idea sobre las estrategias de la empresa, básicamente este personal es el de limpieza.

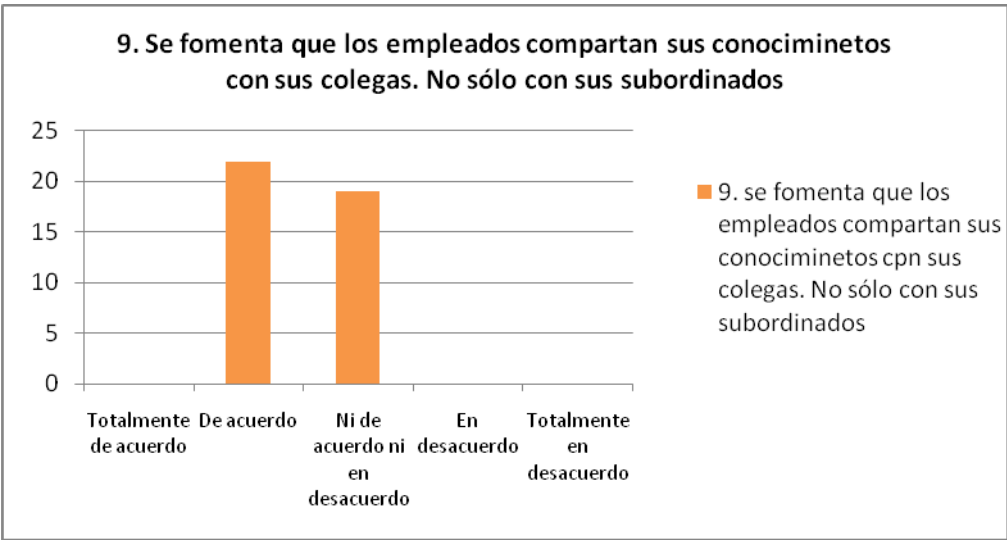
Pregunta 9. Se fomenta que los empleados compartan sus conocimientos con sus colegas. No sólo con sus subordinados.

Cuadro 12.

Empresas	Totalment e de acuerdo	De acuerd o	Ni de acuerdo ni en desacuerd o	En desacuerd o	Totalmente en desacuerd o
Austral	0	8	2	0	0
Ms Prieto	0	7	10	0	0
Serpormu I	0	7	7	0	0
Total	0	22	19	0	0

Fuente: Corporación Ms Prieto

Grafico 12.



Análisis: En lo que tiene que ver con el compartir de los conocimientos entre los empleados está claro que 54% de 41 empleados comparten los conocimientos con sus compañeros y el 46% de los trabajadores no tiene ningún problema en compartir o no los conocimientos lo que nos hace pensar que en la empresa se vive un ambiente de compañerismo ya que cada uno

ayuda con las diferentes inquietudes que se presentan en cada jornada de trabajo.

Pregunta 10. Por favor, díganos cuál es su grado de satisfacción con cada uno de los siguientes aspectos:

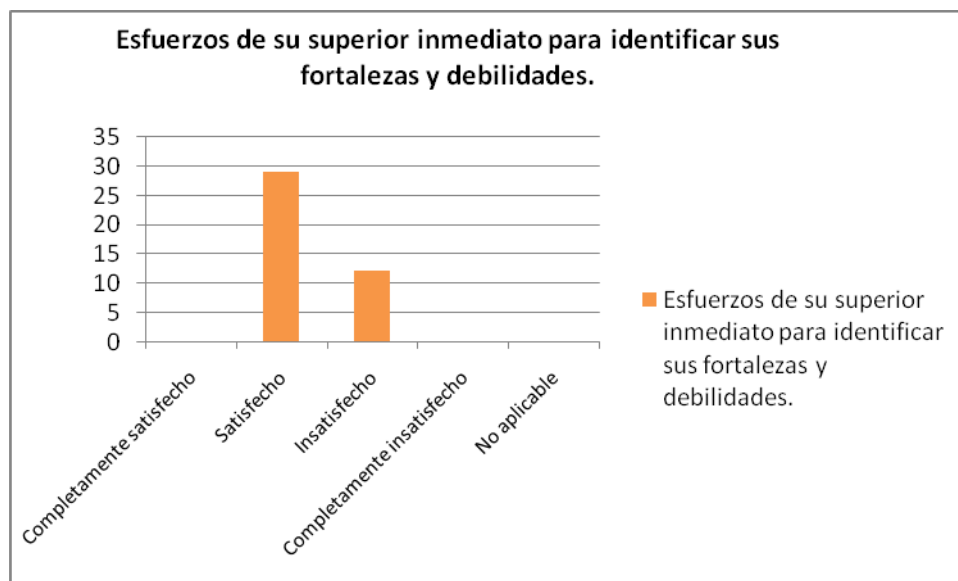
- Esfuerzos de su superior inmediato para identificar sus fortalezas y debilidades.

Cuadro. 13

Empresas	Completamente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho	No aplicable
Austral	0	6	4	0	0
Ms Prieto	0	13	4	0	0
Serpormul	0	10	4	0	0
Total	0	29	12	0	0

Fuente: Corporación Ms Prieto

Grafico 12.



Análisis: Podemos decir que más del 70% de trabajadores están de acuerdo que los superiores están pendientes por identificar sus fortalezas y debilidades para ser capacitados y tan solo el 29% está en desacuerdo en que los superiores no tienen la suficiente preocupación sobre el tema.

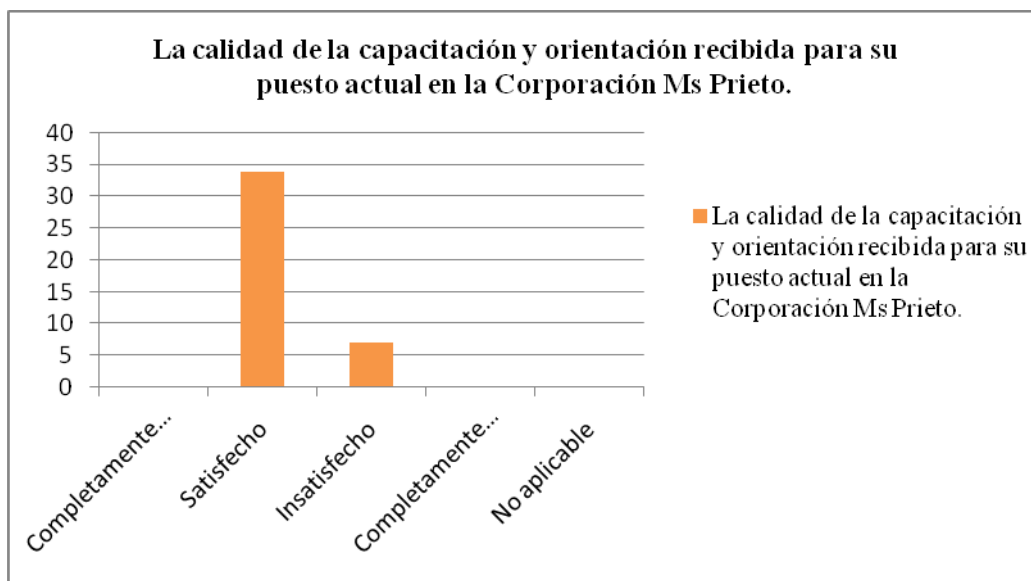
- **La calidad de la capacitación y orientación recibida para su puesto actual en la Corporación Ms Prieto.**

Cuadro 14.

Empresas	Completamente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho	No aplicable
Austral	0	8	2	0	0
Ms Prieto	0	13	4	0	0
Serpormul	0	13	1	0	0
Total	0	34	7	0	0

Fuente: Corporación Ms Prieto

Grafico 14.



Análisis: Luego de realizado las encuestas nos damos cuenta que más del 80% de los empleados está contento por la calidad de la capacitación recibida en la corporación. La misma que le ha servido para poder desarrollar su trabajo de la mejor manera.

Y tan solo el 17% de los 41 trabajadores está en desacuerdo por el tipo de capacitación recibida para el desempeño de su puesto.

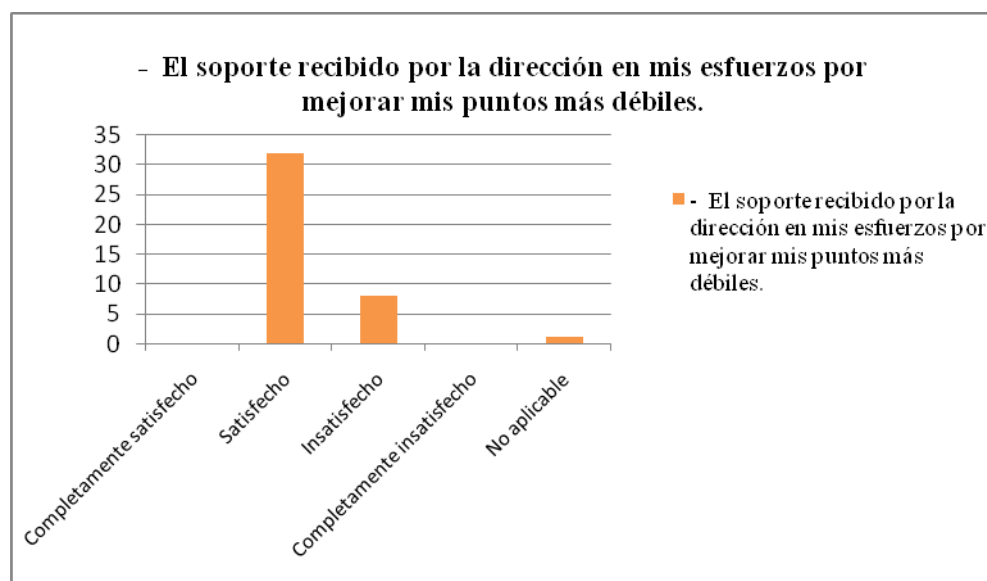
- **El soporte recibido por la dirección en mis esfuerzos por mejorar mis puntos más débiles.**

Cuadro 15.

Empresa	Completamente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho	No aplicable
Austral	0	8	1	0	1
Ms Prieto	0	12	5	0	0
Serpormul	0	12	2	0	0
Total	0	32	8	0	1

Fuente: Corporación Ms Prieto

Grafico 15.



Análisis: de un total de 41 trabajadores el 78% está satisfecho por el soporte recibido por el alto mando directivo con el fin de se dar solución a las deficiencias de conocimiento. En cambio el 20% no está de acuerdo con el soporte a ayuda técnica recibida. Y solo un 2% no aplica para esta encuesta.

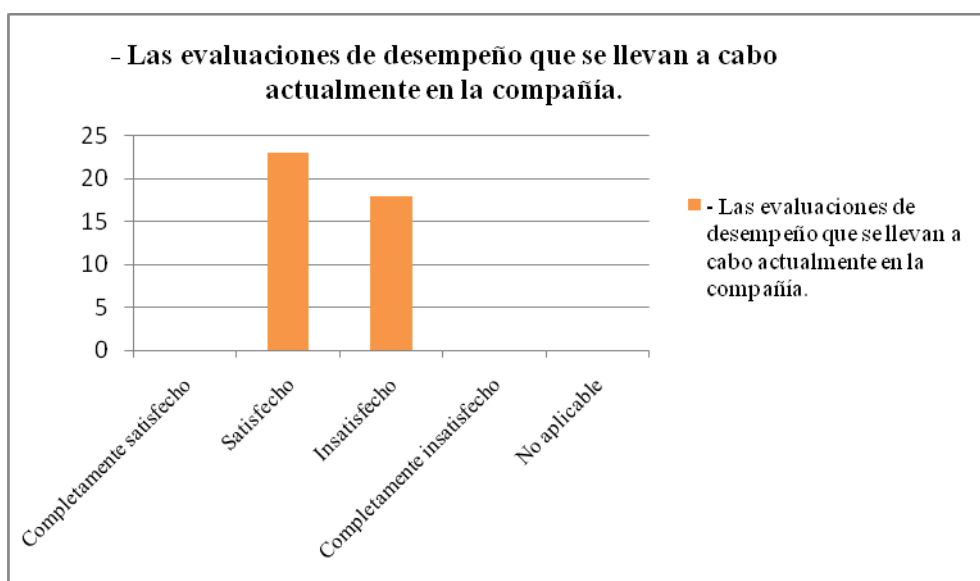
- Las evaluaciones de desempeño que se llevan a cabo actualmente en la compañía.

Cuadro 16.

Empresas	Completamente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho	No aplicable
Austral	0	3	7	0	0
Ms Prieto	0	12	5	0	0
Serpormul	0	8	6	0	0
Total	0	23	18	0	0

Fuente: Corporación Ms Prieto

Grafico 16.



Análisis: De las encuestas realizadas se verifico que el 56% de los trabajadores está de acuerdo con las evaluaciones que se llevan a cabo en la empresa para analizar el correcto desenvolvimiento de la empresa. Pero pudimos observar que existe un porcentaje alto de trabajadores que no está de acuerdo con la forma de evaluación del desempeño del personal este porcentaje alcanza el 44% lo que equivale a 18 trabajadores.

- El proceso interno de identificación de candidatos para cubrir puestos vacantes.

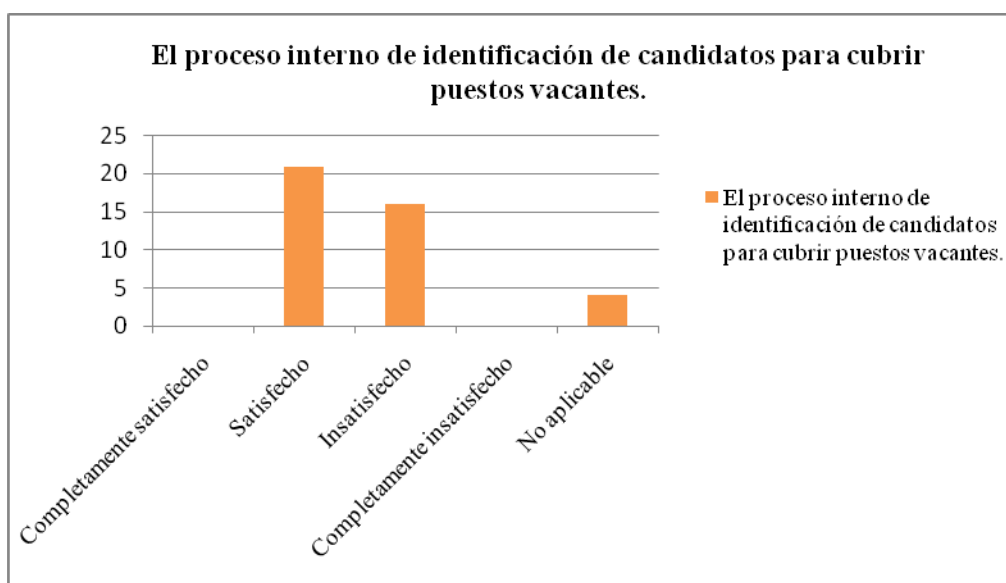
Cuadro. 17

Empresa	Completamente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho	No aplicable
Austral	0	4	2	0	4
Ms Prieto	0	9	8	0	0
Serporm	0	8	6	0	0

ul					
Total	0	21	16	0	4

Fuente: Corporación Ms Prieto

Grafico 17.



Análisis: el 51% de trabajadores está de acuerdo con el proceso interno que lleva acabo el departamento de Recursos Humanos para cubrir puesto vacantes en la empresa.

El 39% de los trabajadores no se encuentran satisfechos con la forma de llenar las vacantes de puesto, y el 10% de trabajadores dice no aplicar a esta pregunta por el mismo hecho de que forman parte del alto mando directivo y son accionistas de la empresa.

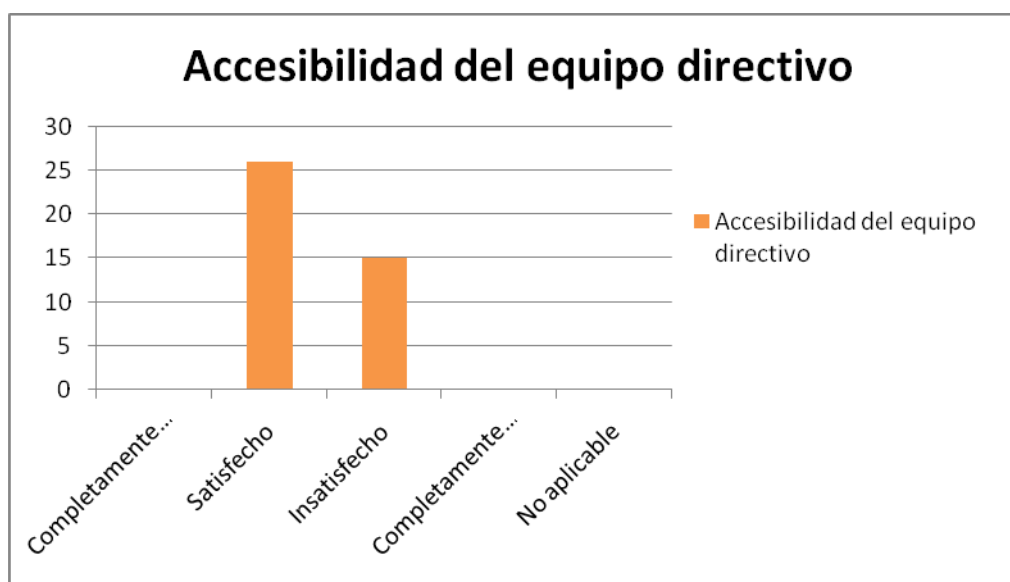
- **Accesibilidad del equipo directivo**

Cuadro 18.

Empresa	Completamente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho	No aplicable
Austral	0	6	4	0	0
Ms Prieto	0	13	4	0	0
Serpormul	0	7	7	0	0
Total	0	26	15	0	0

Fuente: Corporación Ms Prieto

Cuadro. 18



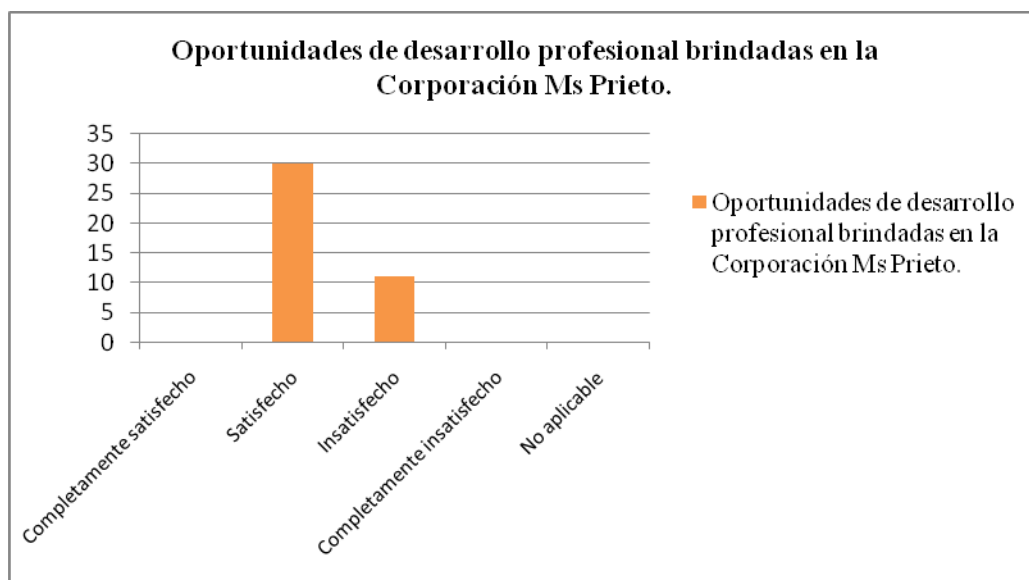
Análisis: podemos observar que 63% de los trabajadores que equivale a 26 trabajadores creen que los directivos son fáciles de tratar lo cual ayuda a exponer sus problemas y dudas. En cambio el 37% que corresponde a 15 trabajadores piensan que los directivos no suelen tener la accesibilidad deseada para poder exponer sus inquietudes.

- **Oportunidades de desarrollo profesional brindadas en la Corporación Ms Prieto.**

Cuadro. 19

Empresa	Completamente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho	No aplicable
Austral	0	9	1	0	0
Ms Prieto	0	12	5	0	0
Serpormul	0	9	5	0	0
Total	0	30	11	0	0

Grafico. 19



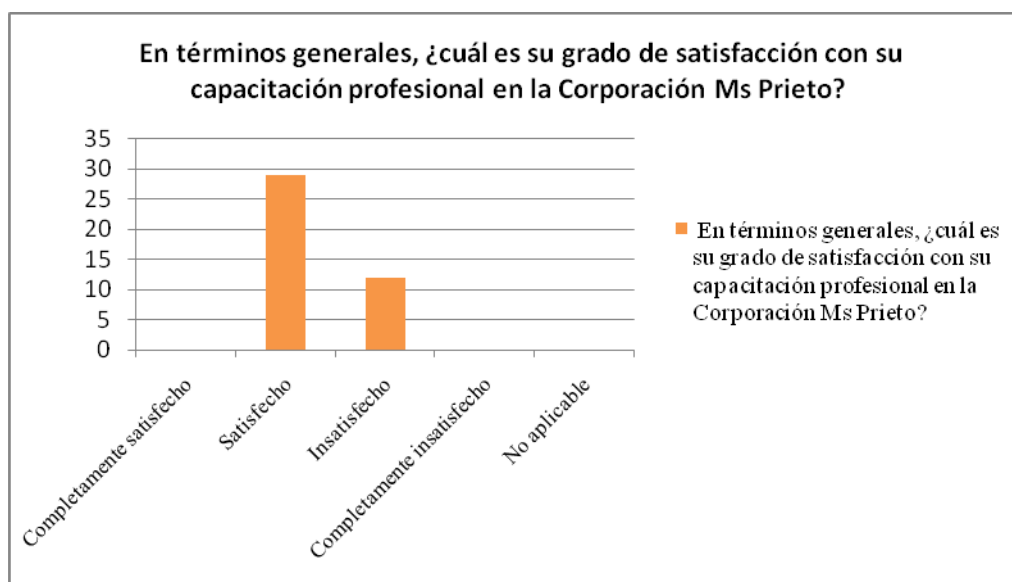
Análisis: Los trabajadores consideran que pueden desarrollarse profesionalmente en la empresa, más del 70% (73%) de trabajadores están conformes con su desarrollo profesional dentro de la empresa. Solo un 27% del personal considera que el desarrollo profesional brindado en la empresa no es el que esperaban.

- En términos generales, ¿cuál es su grado de satisfacción con su capacitación profesional en la Corporación Ms Prieto?

Cuadro 20.

Empresas	Completamente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho	No aplicable
Austral	0	8	2	0	0
Ms Prieto	0	13	4	0	0
Serpormul	0	8	6	0	0
Total	0	29	12	0	0

Grafico. 20



Análisis: por ultimo sacamos la conclusión de que más de la mitad de los trabajadores están conformes con la capacitación recibida en la corporación (70% de los trabajadores) y solo un 30% de trabajadores está inconforme.

Resumen General: luego de haber examinado todos los datos podemos tener la siguiente conclusión que la Corporación MS PRIETO es una empresa que se preocupa por la capacitación de su capital humano la cual colabora con la compañía para el desarrollo eficaz de sus funciones; de esta forma la mayor parte de las personas capacitadas están conformes con el adiestramiento recibido por para de la empresa.

Además en las encuestas realizadas a los empleados de cada una de las diferentes empresas de la corporación sacamos como conclusión que todos los empleados han sido capacitados para desempeñar sus funciones de una manera correcta, pero en lo referente a su remuneración el personal no está conforme por lo que existe la fuga de capital humano hacia otras empresas o hacia instituciones del sector privado.

CAPITULO 4:

RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y

4.1. CONCLUSIONES.

Teniendo en cuenta al capital humano como factor más importante de la empresa y por lo expuesto en el desarrollo de la tesis, tenemos como conclusión que la capacitación, la formación y el adiestramiento son aspectos que deben ser tomados en cuenta dentro de la Corporación.

Si es cierto que estos aspectos son considerados como sinónimos, nos hemos dado cuenta que no es así, se debe tener en consideración las siguientes conclusiones:

- **Falta Adiestramiento:** instrucción que se da al personal para que adquiera la habilidad y destreza.
- **Falta Capacitación:** como los conocimientos de carácter intelectual impartidos al personal.
- **Falta Formación:** es la instrucción que se da la empleado para crear hábitos de moral, básicamente lo que se quiere lograr con esto es formar una conducta en el empleado.

Es importante tomar en cuenta la capacitación de los supervisores, pues ello ayudará a contribuir con el mejoramiento de la empresa. Cada capacitación debe desarrollar, introducir y mejorar las técnicas y procedimientos que se ofrecen a los supervisores y empleados.

Se debe de implantar un sistema de calidad para evaluar y establecer la mejora continua de los procesos de la organización, incluyendo supervisores y empleados en su caso, para medir la eficacia y efectividad de los métodos empleados en esa empresa.

Este tipo de entrenamiento debe ser impartido por el Departamento de Recursos Humanos, cada una de las capacitaciones debe centrarse en la preparación para un estudio de mejoramiento de técnicas y entrenamientos de personal, para contribuir al mejoramiento continuo de la empresa.

La capacitación y adiestramiento de personal busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del servicio ofrecido a los clientes depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valederos sus conocimientos.

Al finalizar la presente tesis sobre la elaboración de un Manual de Adiestramiento y Capacitación para la corporación Ms Prieto he llegado a la conclusión de que después de que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse en forma adecuada. Si la organización desea promover a esos empleados a puestos con mayores responsabilidades en el futuro, las actividades de desarrollo resultan imprescindibles.

La capacitación y adiestramiento del personal no debe verse como un gasto más de la empresa, sino como a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general.

4.2. RECOMENDACIONES.

Al concluir este tema de vital importancia para la corporación podemos recomendar:

- Se debe establecer una excelente relación y comunicación entre jefes y empleados de la empresa, ofrecer una buena calidad de vida laboral, definir los objetivos y políticas a los empleados, y más a los que necesitan capacitarse para que tengan una mayor claridad de sus deberes dentro de la empresa.
- Crear una conciencia a todos los trabajadores de la corporación, como también a supervisores y jefes de departamentos para hacerles ver que tan importantes son ellos para la corporación no como productores si no como recurso humano, y por ende la importancia de capacitarlos para elevar su nivel de optimismo, confianza, logros de metas dentro de la empresa y fuera de ella.
- Los trabajadores después de ser capacitados deben de ser síntomas de mejoramiento, de superación lo cual les permitirán alcanzar el éxito deseado.

4.2. BIBLIOGRAFIA.

- Libros.

- ✓ Adiestramiento de Personal, 1ra Edición, de Rosana Del Valle Silva Fernández, Pág. 1 -7.
- ✓ Aquino, Jorge A; Vola Roberto E.; Arecco, Marcelo J.; Aquino, Gustavo J. Recursos Humanos. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición.
- ✓ Oswaldo Pacheco Gil, Diseño de tesis, 1ra edición, Pág. 211, 212.

- ✓ Francisco Morán Márquez u Oswaldo Pacheco Gil, Metodología de la Investigación, 1ra Edición, Afefce, Pág. 187 – 193.
- ✓ Sherman, Arthur W. J. Jr.; Bohlander, George W. Administración de los Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamérica, 1992. 9na. Edición.
- ✓ Werther, William B. Jr. Davis, Keith. Administración de personal y recursos humanos. México, 1995, Pág. 486.
- ✓ Penerini, Carlos C, Relaciones Industriales – Organización y Administración de Personal, Ediciones Universo. España, 1996

- **Internet.**

- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm>.
- ✓ <http://www.nhh-web.com/capacitacion.html>.
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos42/adiestramiento-de-personal/adiestramiento-de-personal.shtml>
- ✓ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/capacitacion_y_desarrollo/15836
- ✓ <http://estudiantespsicologiaorganizacional.blogspot.com/2007/07/adiestramiento-de-personal.html>
- ✓ http://admsjoarc19.ccss.sa.cr:82/rhumanos/proderh/tipos_de_capacitacion/F3n.htm
- ✓ <http://www.secap.gob.ec/Documentos/sectores/SectoresCuadroResumenProvincias.pdf>

4.3. INDICE

Contenido

CAPITULO 1:	9
EL ADIESTRAMIENTO.	9
1. GENERALIDADES.	10
1.1. CONCEPTOS.	15
1.2. CARACTERITICAS DEL ADIESTRAMIENTO	16
1.3. OBJETIVOS.	17
2. CLASIFICACION DEL ADIESTRAMIENTO.	18
2.1. ADIESTRAMIENTO INFORMAL.	18
2.2. ADIESTRAMIENTO PROGRAMADO.	20

2.2.1. ADIESTRAMIENTO DE DIRECCIÓN.....	20
2.2.2. ADIESTRAMIENTO AL EMPLEADO NUEVO.....	22
2.2.3. ADIESTRAMIENTO CONTINUO EN LA TAREA.....	24
2.3. ADIESTRAMIENTO EN LA ESCUELA.	24
2.3.1. ADIESTRAMIENTO EN ESCUELAS TECNÓLOGICAS.....	25
2.3.2. ADIESTRAMIENTO FUERA DEL TRABAJO (VESTIBULAR).....	26
2.4. ADIESTRAMIENTO DENTRO DEL TRABAJO.....	27
2.4.1. ROTACION PLANEADA.....	27
2.4.2. LOS CURSOS DEL TWI O ADIESTRAMIENTO EN LA INDUSTRIA.	28
3. LOS MEDIOS DE APRENDIZAJE	30
3.1. MEDIOS AUDIOVISUALES.....	30
3.2. MEDIOS VISUALES.	35
3.3. METODOS AUDITIVOS.....	37
4. NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO.....	39
4.1. ASPECTOS GENERALES.	39
4.2. IMPORTANCIA.....	40
4.3. TIPOS DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO.....	40
4.4. TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO.....	42
4.5. PLANIFICACIÓN DEL ADIESTRAMIENTO.....	47
4.5.1. EL PLAN DE ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.	47
CAPITULO 2:.....	49
CAPACITACIÓN.....	49
1. GENERALIDADES.....	50
1.1. CONCEPTOS.	55
1.2. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN.....	57
1.3. OBJETIVOS GENERALES	59
1.4. PROPÓSITO DE LA CAPACITACIÓN.....	62
2. TIPOS DE CAPACITACIÓN.....	66
2.1. SEGÚN SU MÉTODO.....	66
2.1.1. CAPACITACIÓN INDIRECTA.....	66
2.1.1.1. PANEL	67
2.1.1.2. SIMPOSIO.....	71

2.1.1.3. MESA REDONDA.....	74
2.1.2. CAPACITACIÓN DIRECTA.....	77
2.1.2.1. MÉTODOS CASOS.....	77
2.1.2.2. CONFERENCIAS.....	81
2.1.2.3. SEMINARIOS.....	83
2.1.2.4. LAS CLASES.....	86
2.2. SEGÚN SU NATURALEZA	88
2.2.1. CAPACITACIÓN DE EJECUTIVOS.....	88
2.2.2. CAPACITACIÓN DE SUPERVISORES.	89
3. PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	90
3.1. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE R CAPACITACIÓN.	90
3.2. HERRAMIENTA PARA EVALUAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	92
3.3. EL PROCESO DE SISTEMAS DE CAPACITACIÓN.	93
3.3.1. EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES.	94
3.3.2. DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.	95
3.3.3. IMPLEMETAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	98
3.3.4. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.	99
CAPITULO 3:.....	101
CASO PRÁCTICO	101
CAPITULO 4:.....	127
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	127
4.1. CONCLUSIONES.	128
4.2. RECOMENDACIONES.....	129
4.2. BIBLIOGRAFIA.	130
4.3. INDICE	132

